

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК \_\_\_\_\_

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«\_09\_» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2019 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства у  
сучасних умовах»**

**Виконав:** студент 6-го курсу, групи УВ-81мп  
ДОВГАНЬ АНДРІЙ  
ВОЛОДИМИРОВИЧ \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Т.В. \_\_\_\_\_

**Рецензент:** Професор кафедри промислового  
маркетингу  
к.е.н., проф. ЗОЗУЛЬОВ О.В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ***

***«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ДОВГАНЮ АНДРІЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

***1. Тема дисертації*** «Управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах»

***науковий керівник дисертації*** Лазоренко Т.В., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2018 року № 3863-с.

***2. Строк подання студентом дисертації*** 29 листопада 2019 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

***4. Предмет дослідження:*** є процес управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

***5. Перелік завдань які потрібно зробити:***

***а) теоретична частина:***

- визначити сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;

- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.
- визначити сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

#### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- дослідити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- продіагностувати рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- оцінити потенціал та перспективу конкурентоспроможності в сучасних умовах ПрАТ «Обухівський молокозавод»;

#### **в) рекомендаційна частина:**

- Визначити варіанти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах для ПрАТ «Обухівський молокозавод».
- Розроблення пропозицій підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах для ПрАТ «Обухівський молокозавод».
- Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. заходів для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

### **6. Перелік графічного матеріалу**

- Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції.
- Ознаки конкурентоспроможності
- Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.
- Аналіз конкурентів ПрАТ «Обухівський молокозавод».
- Основні економічні показники ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2017-2018 рр.
- Критерії та показники конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод».
- Розрахунок прибутку від виробництва і реалізації нової продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод».
- Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» після впровадження змін.
- Критерії та показники конкурентоспроможності після впровадження змін.

### **7. Орієнтовний перелік публікацій**

1. Довгань А.В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Матеріали 3-ї міжнародної науково-практичної конференції "Наука та інновації" 29-30 червня 2019 року – Альманах науки – С.20-23.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад конкурентоспроможності підприємства	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо конкурентоспроможності підприємства	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ конкурентоспроможності	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його конкурентоспроможності	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ “Обухівський молокозавод”.	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Розробка пропозиції підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах для ПрАТ “Обухівський молокозавод”.	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент \_\_\_\_\_ Довгань А.В.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Лазоренко Т.В.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему **Управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах (на прикладі ПрАТ «Обухівський молокозавод»)** містить 123 сторіноки, 30 таблиць, 8 рисунків, 21 формулу. Перелік посилань нараховує 86 найменувань.

*Метою роботи* є аналіз управління і способів підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах на ПрАТ "Обухівський молокозавод".

*Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

*Предметом дослідження* є особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах на ПрАТ "Обухівський молокозавод".

*Методи дослідження* метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, графічного моделювання організаційних структур, методи аналізу та динаміки.

*Результати дослідження* дозволять підприємствам ефективно конкурувати. Запропоновані у роботі напрями управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, зокрема ПрАТ "Обухівський молокозавод".

*Рекомендації щодо використання результатів роботи.* Відображений у роботі напрям управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах може бути використаний на практиці вітчизняними підприємствами.

*Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів.* Керівництво ПрАТ "Обухівський молокозавод" допускає використання запропонованих рекомендації в дипломній роботі.

*Ключові слова:* управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в сучасних умовах.

## ABSTRACT

Graduate work on the topic of **Managing the Competitiveness of the Enterprise in the Modern Conditions (for example, PJSC "Obukhiv Dairy Plant")** contains 123 pages, 30 tables, 8 figures, 21 formula. The list of references has 86 titles.

*The aim of the work is* to analyze the management and how to improve competitiveness in modern conditions PJSC "Obukhiv Dairy Plant".

*The object of the study* is the management process S competitiveness in the modern world.

*The subject of the study* is the specifics of the management of competitiveness in modern conditions at Prikh Ltd. "Obukhov Dairy Plant" .

*Methods of research the* method of theoretical generalization and comparison, induction and deduction, system method, systematic approach, methods of economic and statistical analysis, graphical modeling of organizational structures, methods of analysis and dynamics.

*Research results* will allow enterprises to compete effectively. Proposed in the work directions of management of competitiveness in modern conditions can be used in practice by domestic enterprises, in particular PJSC "Obukhov Dairy Plant" .

*Recommendations for using the results of work* . Shown at work direction Competitiveness Management in modern conditions can be used in practice by domestic enterprises.

### *Results of testing of possibilities of practical use*

*received results.* The management of PJSC "Obukhiv Dairy Plant" allows the use of the proposed recommendations in the thesis.

**Keywords:** *competitiveness management, competitiveness , competitiveness in modern conditions .*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	22
1.3. Сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	37
Висновки до розділу 1 .....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	45
2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку молочної продукції .....	45
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.....	55
2.3. Оцінка потенціалу та перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	60
Висновки до II розділу .....	79
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	81
3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....	81
3.2. Реалізація пропозицій (механізму) підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	90
3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів.....	98
Висновки до розділу 3 .....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	115

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і конкурентоспроможності. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Однак, незважаючи на те, що дослідженню конкурентоспроможності присвячено достатньо робіт, аналіз механізм управління конкурентоспроможністю підприємств в повній мірі не вивчений. Мається на увазі: недостатньо досліджено процес управління конкурентоспроможністю підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів; відсутній чітко сформований механізм конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства; недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств - конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг [3, с 145]

У ринковій системі господарювання категорія «конкурентоспроможність» є однією з головних, оскільки в ній концентровано відбиваються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не лише окремого підприємства, господарства, регіону, а й країни в цілому.

Процес управління конкурентоспроможністю є невід'ємним етапом стратегічного управління підприємством та пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах мінливого внутрішнього середовища і ситуації на ринку.



Диверсифікація діяльності є дієвим способом створення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Актуальність та необхідність більш глибоких досліджень даних проблем й визначили вибір теми та цільову направленість дипломного дослідження.

*Метою роботи є аналіз і підвищення якості управління конкурентоспроможністю на ПрАТ "Обухівський молокозавод".*

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства
- оцінити потенціал підприємства
- розробити варіанти покращення управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах на підприємстві
- надати економічне обґрунтування доцільності і реалізації запропонованих заходів

*Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах*

*Предметом дослідження є особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах на ПрАТ "Обухівський молокозавод".*

*Базою дослідження обрана промислова компанія ПрАТ "Обухівський молокозавод".*

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині конкуренції та розробки конкурентної стратегії. У процесі досліджень застосовувався метод побудований на базі ефективної конкуренції.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом ринкової економіки є конкуренція. Ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайєк, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Конкуренція між виробниками являє собою тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна визначити конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку.

Слово "concurrentia" в перекладі з латинської мови означає "змагання, суперництво". "Як економічна категорія конкуренція - це боротьба між товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків". Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці і т.д [2, с. 128].

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, що вона виконує:

- конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і у

підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

– конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

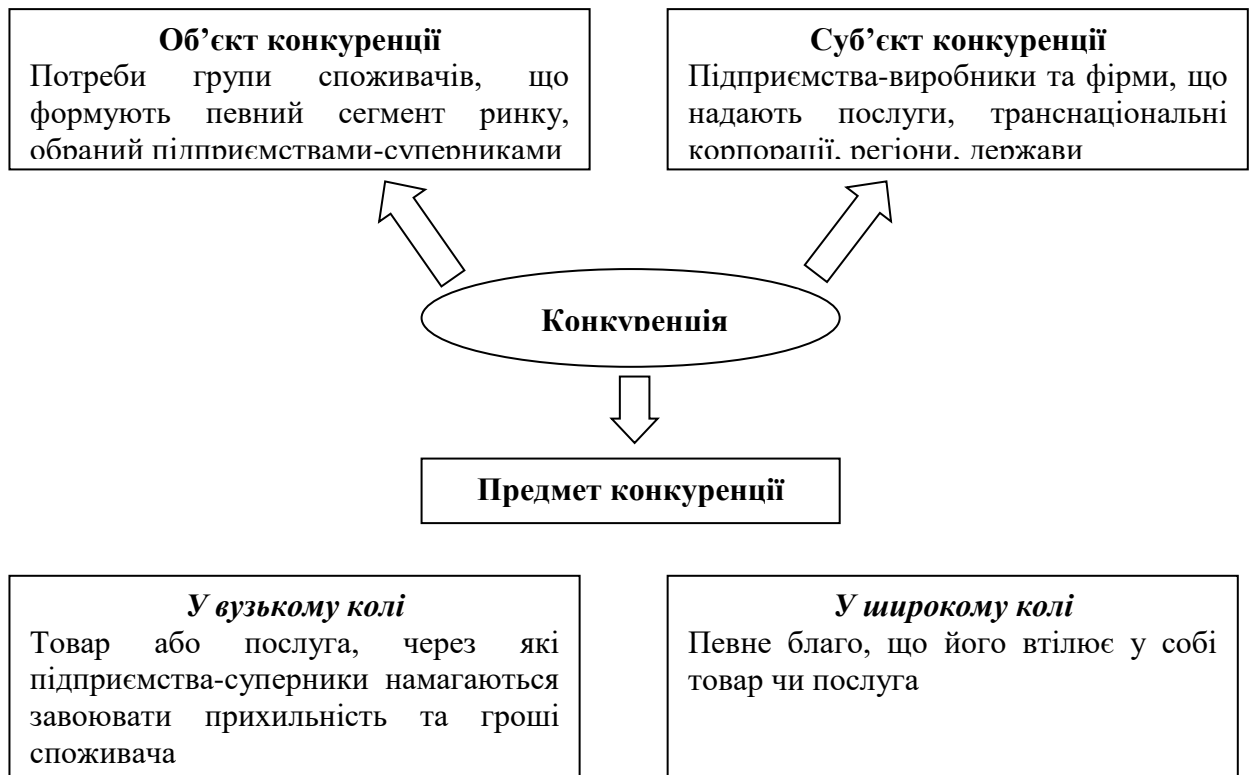
– конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

– конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

– історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Конкуренція в простішій формі трактується як суперництво між людьми фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими у досягненні однієї цілі. Предметом конкуренції виступає товар або послуга через які суперники намагаються завоювати споживачів та їх гроші. Об'єктом конкуренції є споживач та покупець, за здобуття якого змагаються сторони (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції**

*Складено на основі [16]*

Конкуренція — економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі — максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776 р.).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:

– сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

– сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

– відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогу продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;

– визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

– розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані деякими авторами (табл. 1.1)

## Сутність конкуренції

Автор	Значення
Американський словник «Merriam Webster's Collegiate Dictionary»	Боротьба двох чи більше сторін, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу шляхом забезпечення найбільш сприятливих умов для споживача
Ф. Хайєк	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
А. Сміт	Чесне без змови, суперництво, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару
К. Маркс	Антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів
Представники неокласичної течії	Боротьба за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Структурний підхід	Аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.
К.Макконнел та С. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його.
Г. Азоев	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
А. Юданов	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Й. Шумпетер	Суперництво старого ринку з новим, з інноваціями.

складено на основі [8]

Конкуренція є найбільш ефективним методом взаємної координації особистих дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. Ф.А. Хайєк стверджує, що один з головних доводів на користь конкуренції в тому, що вона дозволяє обходитися без свідомого суспільного контролю і дає людині можливість самостійно вирішувати, чи виправдовує потенційний прибуток того чи іншого підприємства пов'язані з ним незручності та ризик". При конкуренції "покупець - це хазяїн, ринок - його агент, а підприємства - їх слуги" [1, с.98].

Логіка неокласичного підходу складається з того, що більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому контексті, що їх кількість менша, ніж потенційні потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх керуючись своєю вигодою. Вони виставляють свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості та ін.), та в залежності від виконання цих умов вирішують, кому надавати блага, а кому - ні. Так, американський економіст

П.Хайне вважає сучасну конкуренцію "прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ" [3,с. 15]. Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, автор основних моделей за визначенням головних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій, також розглядав конкуренцію в поведінковій інтерпретації [4, с.145].

Інший підхід до визначення конкуренції — структурний. Ф.Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені виступили засновниками теорії основних типів ринку; вони визначили чотири типи: досконала конкуренція; монополістична конкуренція; олігополія та монополія. Ця група вчених розглядала конкуренцію структурно. В курсі "Economic's" К.Р.Макконнела та С.Л. Брю конкуренція передбачає наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його [2, с 35]. Це означає, що в центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні цін та не з'ясування того, хто та чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то це досконала конкуренція, якщо можливий - один з видів конкуренції недосконалої.

Щодо функціонального підходу, то нововведення скептично приймаються ринком, але якщо вони здійснені, саме механізм конкуренції виштовхує з ринку підприємства, які використовують застарілі технології.

Конкуренція як визначення оптимального шляху розвитку фірми розглядалася Ф. Фон Хайєком. Він вважав, що тільки завдяки конкуренції- таємне на ринку стає явним. У типових умовах, коли недостатньо інформації для реального ринку, привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. Тільки конкуренція відкриває, яка з таких ліній є правильною, а яка веде у безвихідь.

Всі автори згодні один з одним лише в тому, що конкурентоспроможність - це порівняльна, а тому — відносна оцінка властивостей товару. Якщо на ринку не було б конкурентів з товарами яких споживач порівнює товар фірми, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

З урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: конкуренція — процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для

одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах .

Прихильники ринкової економіки одностайні в думці, що дієздатну конкуренцію на тривалий час можна зберегти тільки шляхом регулювання з боку держави. Конкуренцію мають захищати закони, лише тоді будуть гарантовані переваги ринкової економіки щодо її інноваційних можливостей, ефективності та якнайширшого задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність — синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів — від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організовувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективних принципів маркетингового управління.

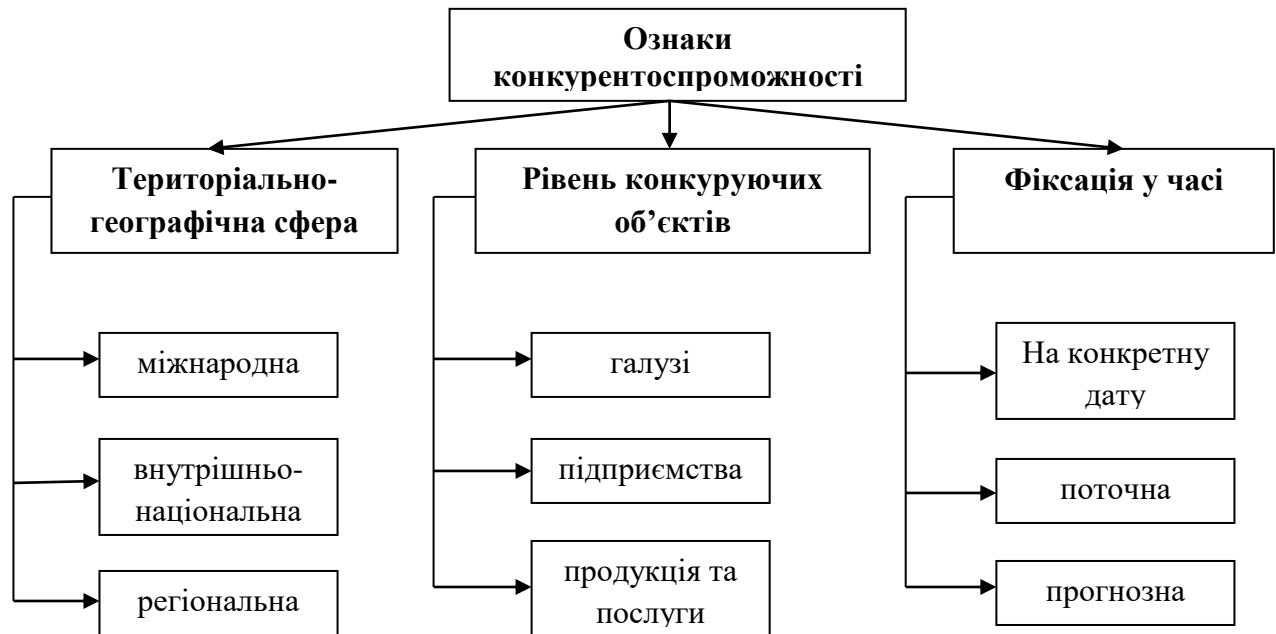
Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;



- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками**  
розроблено на основі [11]

Конкурентоспроможність товару формує конкурентоспроможність самого підприємства, але між цими поняттями є різниця, важливі для підприємця:

- конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відзнаки від фірм суперників, розглядається у тривалому періоді, тоді як конкурентоспроможність товару визначається в будь-який, невеликій з точки зору економіки, відрізок часу (тиждень, місяць, рік);

- на відміну від конкурентоспроможності товару, оцінку роботі підприємства дає не тільки споживач, а й сам підприємець. Саме підприємець визначає, чи вигідно йому в даних умовах створювати якийсь конкретний товар.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які

виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [13].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що

реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність фірми характеризує можливості та динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Аналіз економічної літератури [6;7;8;9;] свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

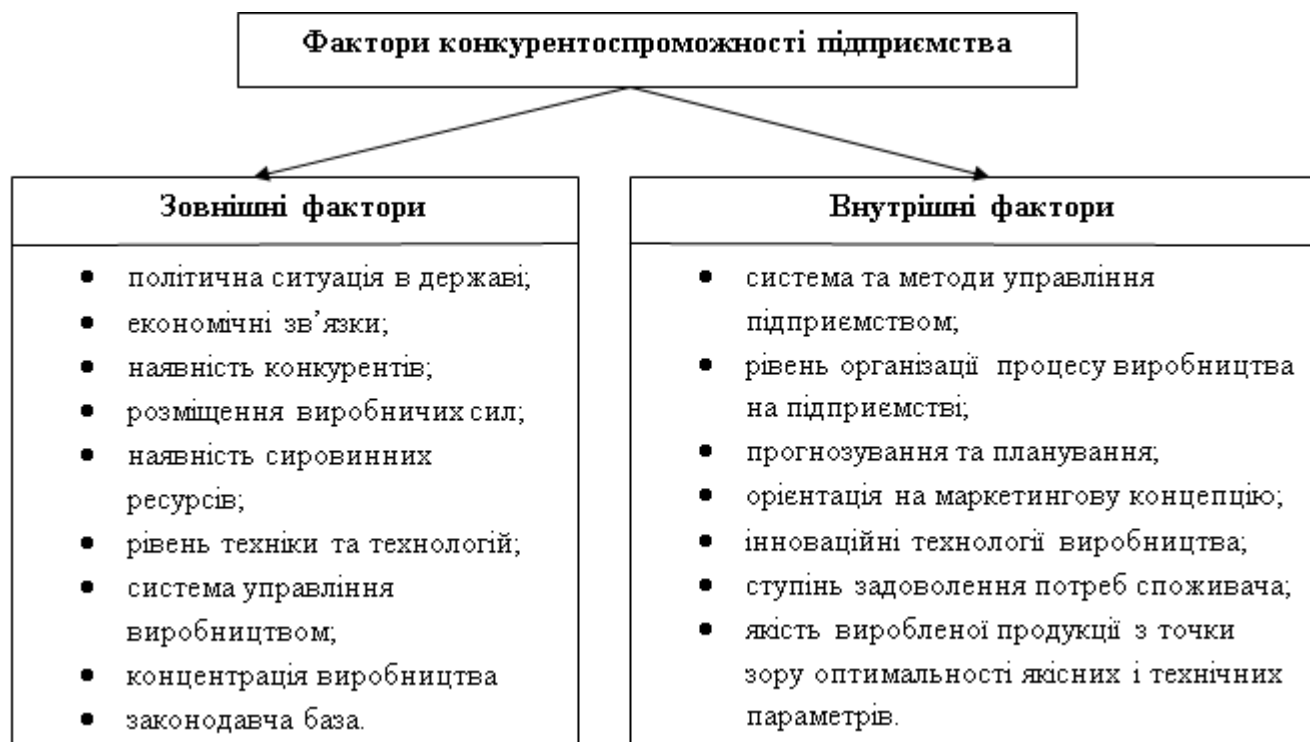


**Рис. 1.3. Класифікація чинників формування конкурентоспроможності підприємства**

*розроблено на основі [11]*

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Як зазначає Портер М. всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться на дві великі групи: внутрішні та зовнішні (рис.1.4).



**Розроблено на основі [10] - Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [12].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні,

технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [11].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.);

- система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Взагалі, фактор конкуренції має стимулюючий характер, примушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку безперервно займатися системою якості і в цілому конкурентоспроможності своїх товарів, а ринок об'єктивно та суворо оцінює результати їх діяльності .

## **1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо детальніше згадані методи.

Згідно з методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції – найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

### Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу; 1.2. Матеріалоемність; 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів; 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції; 2.6. Рентабельність оборотного капіталу; 2.7. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії; 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику; 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності; 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 4.3. Якість товару; 4.4. Ціна товару.

*розроблено на основі [15]*

У першу групу об'єднані показники, які відображають не тільки приріст обсягів виробництва, а й те, якою ціною, тобто якими затратами досягають цього приросту.

У другу групу об'єднані показники, що дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

До третьої групи належать показники оцінки фінансового стану підприємства, вони мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством. У кожного з партнерів підприємства - акціонерів, банків, податкових адміністрацій - свій критерій економічної доцільності. Тому й показники оцінки фінансового стану мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

До четвертої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15EO + 0,29ФО + 0,23 ЕЗ + 0,33КТ \quad (1.1),$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.



Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi O + 0,4R_{\text{товару}} + 0,1\text{ПП} \quad (1.2),$$

де  $B$  – показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi O$  – відносний показник фондovіддачі;

$R_{\text{товару}}$  – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\Phi O = 0,29K_{\text{авт}} + 0,2K_{\text{пл}} + 0,36K_{\text{абслік}} + 0,15K_{\text{обор}} \quad (1.3),$$

де  $K_{\text{авт}}$  – коефіцієнт автономії організації;

$K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт платоспроможності організації;

$K_{\text{абслік}}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

$K_{\text{обор}}$  – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$EZ = 0,37R_{\text{продаж}} + 0,29K_{\text{затовар}} + 0,21K_{\text{загруз}} + 0,14K_{\text{ефектреклами}} \quad (1.4),$$

де  $R_{\text{продаж}}$  – рентабельність продажу;

$K_{\text{затовар}}$  – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{загруз}}$  – коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

$K_{\text{ефектреклами}}$  – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод за думкою науковців, має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в

його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

В підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [16, с. 142].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності - найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні .

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.5),$$

де  $q_i$  - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$P_i$  - величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_0$  - величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$n$  - кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні - 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.6),$$

де  $P_i$  - величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_0$  - величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i} * 100\% \quad (1.7),$$

де  $q_i$ ,  $q_i'$  - одиничні показники конкурентоспроможності по  $i$ -му технічному параметру.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростання одиничного показника відповідає підвищенню конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники:

- Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{ні}} \quad (1.8),$$

де  $I_{\text{гп}}$  — груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{ні}}$  - одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром.

- Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.9),$$

де  $I_{\text{гп}}$  - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{\text{гп}}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.10),$$

де  $Z$  — повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  - одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  - строк служби;

$i$  - рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.11),$$

де  $C_j$  - експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;

$n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Груповий показник за економічними параметрами обчислюють на підставі визначення повних витрат споживача на придбання й споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначають за формулою:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.12),$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання й споживання (експлуатацію) продукції;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$Z_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, пов'язані з  $i$ -му році її служби;

$T$  - термін служби;

$i$  - рік по порядку.

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.13),$$

де  $C_j$ - експлуатаційні витрати по  $j$ -ої статті;

$n$  - кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком мінус).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{\text{еп}} = \frac{Z}{Z_0} \quad (1.14),$$

де  $I_{\text{еп}}$  - груповий показник за економічними параметрами;

$Z, Z_0$  - повні витрати споживача відповідно по оцінюваній продукції та зразку.

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{\text{нп}} * \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{еп}}} \quad (1.15),$$

де  $K$  — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K = 1$  - конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  - товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- Ступінь новизни товару.
- Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
- Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, добросовісна конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на

товари, котрі випускаються;

- використання нової технології;
- використання нової техніки;
- розробку нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації-поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, аніж той, який заснований на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [17, с.15].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності»



(співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують такими чином:

$$\mathcal{Q}_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1.16),$$

$$\mathcal{Q}_i^B = \frac{K_i * \mathcal{C}_i}{\sum_{i=1}^n K_i * \mathcal{C}_i}, \quad (1.17),$$

$$\mathcal{Q}_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1.18),$$

де  $\mathcal{Q}_i^K$  ( $\mathcal{Q}_i^B$ ) - частка ринку і-ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) аналізованої продукції;

$K_i$  – кількість продукції, реалізованої і-ю організацією;

$\mathcal{C}_i$  – ціна продукції, реалізованої і-ю організацією;

$\Pi_i$  - обсяг продажу і-ї організації;

$n$  - кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення  $\mathcal{Q}_i^K/\mathcal{Q}_i^B$ , визначають, в якому ціновому

сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому. Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в таблиці 1.3 [2, с.133].

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва галузі та визначається наступним чином:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1.19),$$

де  $\Pi_1 = \max \{\Pi_i\}$ , для всіх  $i = 1 - n$  ;

$\Pi_2 = \max \left\{ \frac{\Pi_i}{\Pi_1} \right\}$  для всіх  $i = 1 - (n-1)$ ;

$\Pi_3 = \max \left\{ \frac{\Pi_i}{\Pi_1}, \Pi_2 \right\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-2)$ ;

$\Pi_4 = \max \left\{ \frac{\Pi_i}{\Pi_1}, \Pi_2, \Pi_3 \right\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-3)$ ;

$n$  - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Таблиця 1.3.

### Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

*розроблено на основі [2]*

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. В таких провідних країнах світу, як США, Франція, Німеччина, Англія та Канада, коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад,  $K_k$  буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта - по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^e)^2 \quad (1.20),$$

де  $I_x$  - індекс Херфіндала ( $0 < I_x < 1$ );

$q_i^e$  — частка  $i$ -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії  $I_x = 1$ . У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з рівними частками,  $I_x = 0,01$ .

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта ( $I_p$ ):

$$I_p = \frac{1}{(2 \sum_{i=1}^n (i \cdot q_i) - 1)} \quad (1.21),$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ) [4].

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. На перший погляд може здатися, що мова йде про старий метод: підприємства, і не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася та вивчалася, кращі доробки використовувалися, по можливості, конкурентами.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продаж;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Таким чином, користь бенчмаркінгу заключається в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити певні висновки про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції з метою розв'язання проблем її збуту. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто

враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення:

- зміна складу, структури матеріалів, сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або конструкції продукції, що застосовується;
- зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, збереження, пакування, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури й обсягу кооперованих поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту та видів імпортованої продукції.

### **1.3. Сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства**

У сучасних економічних умовах найважливішим завданням функціонування будь-якого підприємства є визначення факторів його сталого розвитку. Велике значення при цьому має виявлення спектра ключових компетенцій, під якими ми розуміємо унікальні базові характеристики і технології, маркетингові навички і знання. Інакше кажучи, те, чим фірма володіє споконвічно (до початку процесу завоювання ринку) або вміє робити краще за інших.

Важливе місце в здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства повинен відігравати саме науковий підхід. Такий підхід щодо формування системи управління конкурентоспроможністю дає змогу забезпечити систему управління неупередженою інформацією для побудови адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

В даному контексті, на основі опрацювання низки літературних джерел, можна виокремити десять ключових підходів, які можна використовувати при

1. Системний підхід. Системний підхід є достатньо дієвим прийомом комплексно збільшити якість та результативність керованих об'єктів. Разом з тим, його основна перевага – комплексність формує складність реалізації в практиці, це і є його визначальним недоліком, через що він і рідко застосовується на практиці.

Системний підхід – увага зосереджується на цілісності підприємства та управлінського процесу, на міцному зв'язку організації з її середовищем, на здобуткові організації та значних цілей в умовах нестійкого середовища, а також розглядає будь-який об'єкт як цілісну систему.

Система об'єднує дві важливі складові:

1) зовнішнє оточення, яке включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішня структура – сукупність взаємозв'язаних складових частин, за допомогою яких відбувається вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і здобутку кінцевих цілей системи.

Ключовими об'єктами дії системи управління на наш погляд є технологія, як спосіб перетворення існуючих сільськогосподарських ресурсів в продукт, що має споживчу корисність, і логістика як один із способів розподілу виготовленого продукту, що забезпечує отримання певного прибутку сільськогосподарським виробникам, а також задоволення потреби суспільства в продуктах харчування (з метою забезпечення продовольчої безпеки держави). Причиною такого вибору є той факт, що дані складові володіють високим потенціалом синергетичної ефективності, тобто за реалізації певних організаційних заходів можуть дістати значні можливості збільшення прибутковості діяльності сільськогосподарського підприємства.

## 2. Логічний підхід.

У зв'язку з інтенсивним розвитком нових інформаційних технологій останніми роками у вузах спостерігається посилення уваги до логіки як до науки про мислення.

До методологічних принципів діалектичної логіки відносять:

- 1) принцип об'єктивності розгляду об'єкту;
- 2) принцип всебічності розгляду об'єкту;
- 3) принцип історизму.

Принцип об'єктивності розгляду витікає з матеріалістичного рішення основного питання філософії, тобто зі світоглядного принципу первинності матеріального і вторинності ідеального.

У діалектичній логіці також використовується принцип всебічності розгляду, тобто вимога розглядати об'єкт у всіх його зв'язках і відносинах. Цей принцип виходить зі світоглядного принципу загального зв'язку. Насправді, якщо предметом є єдність взаємозв'язаних сторін, властивостей і так далі, якщо він знаходиться в численних зв'язках з іншими предметами, то щоб пізнати предмет, необхідно прагнути охопити всі ці зв'язки і відносини.

Ще один важливий принцип діалектичної логіки - принцип історизму, який вимагає розглядати об'єкт в його розвитку, саморуху, тобто вивчати його виникнення, переходи від одних стадій розвитку до інших аж до теперішнього часу, з тим, щоб передбачити його майбутній стан.

На наш погляд саме принципу історизму логічного підходу необхідно приділити значну увагу в системі формування конкурентоспроможності. Значні проблеми в розвитку молочної галузі зокрема, так і явища конкурентоспроможності підприємств, пов'язані із зневагою історичними даними. Історичний шлях розвитку способу молочного виробництва характеризується довготривалим шляхом формування колективного способу виробництва. Стимулювання подальшого розвитку колективних форм господарювання повинне було стати головним напрям державної політики. Зневага історичним принципом привела до того, що в післяреформений період утворилася значна кількість індивідуальних виробників, які не змогли забезпечити достатній рівень продовольчої і економічної безпеки. Історичний

розвиток на сучасному етапі підтверджує той факт, що перспективні моделі формування конкурентоспроможності повинні базуватися на колективних способах організації сільськогосподарського виробництва.

### 3. Інноваційний підхід.

Суть інноваційного підходу до управління зводиться до орієнтації розвитку економіки країни на активізацію інноваційної діяльності в області базових наукоємких галузей, що є двигунами розвитку економіки. Чинники виробництва і інвестицій мусять бути засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

Специфіка реалізації інноваційного підходу в поточних умовах розвитку виробництва молочної продукції характеризується необхідністю вироблення інноваційного розуміння до сучасних технологічних змін.

Як свідчить практика, у вітчизняних підприємствах за рахунок інвестицій отримується нова високопродуктивна техніка, нові засоби захисту, проте безсистемність цих заходів, відірваність від технологічної лінії знижують ефективність інвестиційних вкладень. Основний мотив оновлення технічного парку – зниження поточних виробничих витрат.

### 4. Комплексний підхід.

При використанні комплексного підходу повинні враховуватися всі аспекти менеджменту та їх взаємозалежності, як економічної природи, так і галузевого характеру. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів управління, то проблема не буде повністю вирішена.

Висока залежність виробництва молочної продукції від природного чинника ставить необхідним в поточних нестабільних економічних умовах враховувати неможливість здійснення певних заходів щодо зміни природного стану земель, і навпаки, облік природних можливостей територіального комплексу дозволить скоротити виробничі витрати.



## 5. Інтеграційний підхід.

Управління засноване на використанні інтеграційного підходу сконцентоване на пошуку та реалізації можливостей поєднання елементів економічної системи:

- а) між окремими підсистемами і компонентами системи;
- б) між етапами розвитку об'єкта управління;
- в) між рівнями управління по вертикалі (країна, регіон, місто, фірма);
- г) між суб'єктами управління по горизонталі.

Використання заходів з інтеграції в системі управління означає отримання переваг від співпраці суб'єктів управління, формування взаємозв'язків між компонентами системи управління. Більш того, інтеграція між окремими підсистемами може забезпечуватися через конкретизацією взаємозв'язків, тобто задавання кількісним параметрів оптимальної взаємодії.

Основна увага у формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства молочної галузі повинна бути сконцентована на ув'язку стратегій розвитку галузі на всіх рівнях.

## 6. Маркетинговий підхід.

Маркетинговий підхід спрямовує орієнтацію підсистеми, що управляє, при вирішенні різноманітних завдань на кінцевого споживача. Так, стратегічні пріоритети розвитку підприємства повинні формуватися на основі аналізу існуючих та прогнозованих потреб, прогнозування життєвих циклів товарів, аналізу рівня конкурентоспроможності товарів підприємства і найближчих конкурентів. Прогнозування їх конкурентних переваг, прогнозування механізму дії закону конкуренції. Виконання перерахованих функцій стратегічного маркетингу є складною проблемою.

В умовах виробництва молочної продукції основна увага в реалізації маркетингового підходу повинна бути сконцентрована на реалізації питань оптимального розподілу виробленої продукції, та активного розвитку системи логістики. З'єднання маркетингових методів та методів логістики підвищить ефективність заходів за рахунок маркетингової інформації щодо споживчих переваг і поведінки споживача, а також можливостей логістичної диверсифікації можливих варіантів взаємодії з ним.

#### 7. Ексклюзивний підхід.

Суть ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в отриманні виняткового права на користування певним благом або конкурентною перевагою для реалізації своїх цілей в будь-якій сфері діяльності. Щоб в меншій мірі залежати від конкурентів, мати перед ними додаткові переваги, кожен суб'єкт управління повинен мати щось своє (нововведення, стійка конкурентна перевага і тому подібне).

Найбільш характерними об'єктами для реалізації ексклюзивного підходу, придбання виняткового права, є: конкурентоздатний персонал, патент, прогресивне технологічне устаткування, ноу-хау і ін.

#### 8. Відтворювально-еволюційний підхід.

Цей підхід орієнтовано на постійне повторення виробництва продукту із покращеними показниками ефективності діяльності (в динаміці та у порівнянні з конкурентами) у задоволенні потреб конкретного ринку в певному товарі.

Використання даного підходу є перспективним для вітчизняного виробництва молочної продукції, оскільки в цілому застосування способів при плануванні оновлення об'єктів вимагає високої кваліфікації працівників, могутньої науково-експериментальної бази, великого об'єму якісної інформації. Тому даний підхід може застосовуватися до відтворення тільки пріоритетних об'єктів.

## 9. Процесний підхід.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємозв'язані. За процесним підходом процес управління є рядом послідовних дій із реалізацій функцій менеджменту для досягнення поставлених цілей діяльності.

Процес управління починається із стратегічного маркетингу – комплексу робіт по прогнозуванню нормативів конкурентоспроможності і формуванню портфеля нововведень і інновацій, ринковій стратегії фірми на основі стратегічної сегментації ринку.

Планування – функція управління, комплекс робіт по аналізу ситуацій і чинників зовнішнього середовища; прогнозуванню, оптимізації і оцінці альтернативних варіантів досягнення цілей; вибору якнайкращого варіанту плану.

Організація процесів – це сукупність процесів різної природи та джерелом реалізації, які спрямовані на реалізацію поставлених планів. За сферою реалізації процеси можуть бути основними, допоміжними і обслуговуючими.

Облік – функція управління по фіксації часу, витрати ресурсів, яких-небудь параметрів системи менеджменту на різних видах носіїв інформації.

Контроль – функція управління по забезпеченню виконання програм, планів, письмових або усних завдань, що реалізують управлінські рішення. Таким чином, приведені наукові підходи з урахуванням практичних особливостей розвитку дозволяють системно оцінити конкурентні можливості підприємства і сформуваати адекватні механізми формування планового рівня конкурентоспроможності.

## Висновки до розділу 1

В даному розділі було з'ясовано, що поняття «конкурентоспроможність» немає одного значення, тому з урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: конкурентоспроможність – це характеристика товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Аналіз конкурентоспроможності опирається на аналіз факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції. Всі фактори можна умовно поділити на зовнішні (неконтрольовані сили, що впливають на підприємство) та внутрішні (контрольовані чинники діяльності підприємства).

На основі проаналізованих існуючих методів визначення конкурентоспроможності можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони даної проблеми.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити певні висновки про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності з метою розв'язання проблем. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### **2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку молочної продукції**

Ринок молока та молочних продуктів є важливим складовим елементом агропродовольчого ринку. Від стану його розвитку залежить забезпечення населення України молокопродуктами. На стан функціонування ринку молочної продукції впливає велика кількість чинників, серед яких: стан виробництва, інфраструктурне забезпечення, платоспроможний попит споживача, функціонування ринкових механізмів. Ринок молока та молокопродуктів має нестійку ринкову кон'юнктуру, тому стоїть нагальна потреба у здійсненні постійного його моніторингу. Сьогодні виробництво молока і молочних продуктів в Україні є досить перспективним напрямком розвитку в аграрному секторі економіки. В структурі харчової індустрії України молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, займає лідируючі позиції..

Функціонування ринку молочної продукції залежить від багатьох факторів, а саме стан виробництва, наявність якісної сировини, платоспроможність покупців, ринкова інфраструктура. Ефективність функціонування молокопереробних підприємств безумовно залежить від можливості отримання достовірної інформації про стан ринку молочної продукції та його майбутній розвиток.

Сьогодні ринок України і зокрема Київського регіону насичений різноманітною продукцією від молокопереробних підприємств. У Київській області сьогодні працюють сім молокопереробних підприємств.

Стрімкий розвиток підприємства сприяв збільшенню переробки молока, яке на кінець 70-их років дозволяв переробляти до триста тон молочної продукції щоденно.

Зміни в економіці країни сприяли перетворенню підприємства у ЗАТ «Обухівський молокозавод». Відповідно до внесених змін в Закон України «Про господарські товариства» в 2009 р. воно змінило свою організаційно-правову форму на приватне акціонерне товариство.

Територія заводу складає 3,79 га, а виробничі площі 0,9 га. На його території знаходяться такі споруди: будинок, маслоцех, цільномолочна дільниця, котельня, склади матеріальних ресурсів, готової продукції, казеїновий цех, автомобільний парк.

Товариство є юридичною особою, має печатку, штамп, розрахунковий та валютний рахунки в банку. Користується у своїй виробничій та фінансовій діяльності чинним законодавством України та статутом підприємства.

Головою правління ПрАТ «Обухівський молокозавод» на сьогодні є Зануда Олексій Петрович.

До вищих органів управління в ПрАТ «Обухівський молокозавод» належать: загальні збори акціонерів; наглядова рада; ревізійна; директор.

Збори акціонерів є вищим органом управління товариства. Наглядова рада здійснює керівництво діяльністю товариства в період між зборами акціонерів.

Керівницькою поточною діяльністю підприємства займається директор. Структура управління підприємством знаходить відображення в схемах управління, типових структурах управління та нормативах чисельності інженерно-технічних працівників і службовців, в положеннях про відділи, а також посадових інструкціях і повинна відповідати завданням виробництва і бути рухливою у вирішенні цих завдань, забезпечувати рівну напруженість

управлінської праці по кожній функції управління, бути економічною, тобто виключати штатні надмірності.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» являє собою взаємозв'язок вертикально-залежних структурних підрозділів, в якій гендиректор може управляти виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників.

Голова правління повинен контролює їх діяльність і вимагає виконання ними своїх посадових обов'язків. Він також несе повну відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. Робота кожного структурного підрозділу очолюється конкретним відповідальним фахівцем, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

Станом на початок 2019 року на підприємстві працює 148 чоловік.

«Обухівський молокозавод» сьогодні переробляє близько 300 тонн молока на добу при своїй потенційній потужності переробки в 500 тонн.

Основне виробництво заводу розбито на п'ять секторів:

- цех незбираного молока;
- цех молочного білка;
- цех стерилізованого молока;
- цех плавлених сирів;
- дільниця фасованої сметани.

Визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в тих регіонах, які розташовані поруч.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» є потужним виробником молочної продукції на національному ринку. Підприємство випускає чотири стратегічно важливих продуктових групи, а саме біо-лінія, цільномолочна продукція, десертна група, молоко тривалого зберігання. Основний напрямок діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Підприємство здійснює виготовлення натуральної молочної продукції без стабілізаторів, барвників, консервантів та ГМО. Підприємство пропонує споживачам понад 70 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця». Серед останніх новинок асортиментного ряду, якими порадувала поціновувачів своєї продукції ТМ «Лукавиця» – йогурт натуральний без наповнювача та цукру.

Всю продукцію можна поділити на такі основні види [63]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);
- лінія «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою «Казкове», молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);
- молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири – 5% жирності, 9% жирності, 18% жирності);
- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри – 1% жирності, 3,2% жирності, сметана – 15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності – полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири – напівжирний і жирний);
- масло фасоване 72,5% та 82,5% жирності (фольга та паргамент), вагове [63].



Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту.

Велику увагу ПрАТ «Обухівський молокозавод» приділяє проведенні ефективної маркетингової політики. Для цього на підприємстві функціонує відділ з маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх видів, усього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару та планування асортименту молочної продукції.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» приділяє багато уваги рекламі своєї продукції і проводить роботу з формування громадської думки про фірму і вироблені нею товари.

Підприємство будує свою роботу, ґрунтуючись на наступному принципі: постійна робота над якістю.

Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Серед досягнень ПрАТ «Обухівський молокозавод» є велика кількість нагород та відзнак. На протязі останніх років продукція підприємства неодноразово за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій визнавалась в числі кращих. Так, наприклад: торгова марка «Лукавиця» – фіналіст конкурсу «100 кращих товарів України». У номінації «Продовольчі товари» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» торгової марки «Лукавиця» визнано кращим. У 2012 р. торгова марка «Лукавиця» в номінації «Народний бренд 2012» серед виробників молочної продукції отримала диплом.

Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу.

Сировиною базою для підприємства служать фермерські господарства семи районів.

Рівень спеціалізації підприємства визначається за питомою вагою продукції від загального обсягу виробництва (див. табл. 2.1).

Чіткої спеціалізації на молокозаводі не прослідковуються – наявний широкий асортимент, але виявляються два профільні сектори, в яких питома вага у загальному обсязі виробництва помітно зросло – це молоко пастеризоване, яке складає 15,7% і біо-продукція – 23,6%.

Рівень кооперації досить високий, молокозавод співпрацює із такими організаціями як: «Агрона Фрут Україна» – забезпечення наповнювачами; ТОВ «Тетрапак» – забезпечення упаковкою; «Арома» – забезпечення ароматизаторами.

Таблиця 2.1

**Питома вага окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва в  
ПрАТ «Обухівський молокозавод», 2018 р.**

Асортимент продукції	Питома вага, %
- біо-продукція	23,6
- молоко пастеризоване	15,7
- творог	9,6
- сметана	9,4
- молоко	7,7
- сири плавлені	6,2
- вершки	1,4
- кисломолочна продукція	5,7
- йогурти	5,4
- творожні вироби	5,1
- масло вершкове	5,1
- суміші	3,9
- сири тверді	0,7
- інше	0,5
Всього	100

Сформовано на основі [63].

На даний час підприємство повністю забезпечене якісною сировиною.. На основі даних таблиці 2.2. можна простежити тенденцію до збільшення обсягів заготівлі та переробки молока на молочну продукцію. Така динаміка є позитивною у діяльності досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.2

**Обсяги заготівлі молока ПрАТ «Обухівський молокозавод» за  
2014-2018 рр.**

Сировина	Роки					2018 р. в % до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Заготівля молока, тони	42000	55000	70000	90000	105000	2,5 раза
Динаміка росту, %	100	131	167	214	250	-

*Сформовано на основі [63].*

До основних фондів відносять: будинки і споруди, машини та обладнання, транспортні засоби. Наявність та рух основних фондів ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено в табл. 2.3.

Ефективність діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» в значній мірі залежить від якісного складу та ефективного використання основних фондів. Під основними фондами розуміються ті елементи виробничих фондів, які повністю беруть участь в процесі виробництва, і поступово переносять свою вартість на новостворений продукт. За 2016 рік на ділянці виробітку цільномолочної продукції відпрацьовано 466 змін, а потужності використали на – 83,3%.

З даних в табл. 2.3 видно, що основну частку в структурі основних фондів підприємства становлять машини та обладнання – 66180 тис. грн., дещо меншу частку становлять транспортні засоби і будинки, споруди та передавальні пристрої – 23771 і 25253 тис. грн. відповідно. Також видно, що

за 2016 рік вартість основних фондів помітно зросла з 70603 тис. грн. на початку року до 115204 тис. грн. на кінець року. Це свідчить про те, що підприємство розвивається і має стабільний фінансовий стан і активно оновлює свої основні фонди.

Таблиця 2.3

**Склад та структура основних фондів на ПрАТ “Обухівський  
молокозавод” в 2018 р.**

Фонди підприємства	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нарах. амортизації за рік	Залишок на кінець року	
	первісна	знос		первісна	знос		первісна	знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	22742	2546	2511	-	-	1116	25253	3662
Машини та обладнання	29089	10995	37214	123	96	6717	66180	17616
Транспортні засоби	18772	5820	5329	280	200	3419	23771	9039
Разом	70603	19361	45054	403	296	11252	115204	30317

*За даними Річної фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Розглядаючи діяльність підприємства в період 2012-2016 рр., можна визначити як сильні, так і слабкі сторони його виробничо-господарської діяльності.

Основними позитивними факторами у діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» є:

- висококваліфіковані робітники, спеціалісти та керівники;
- висока якість продукції, що випускається;
- стабільні ринки збуту.

Конкурентні позиції підприємства утримуються за рахунок економності витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової, цінових та збутових важелів. Проте окремо слід

відмітити такі складові конкурентоспроможного розвитку підприємства, як унікальність продукції та екологічний імідж.

Негативними сторонами діяльності підприємства є:

- сезонний характер поставок сировини;
- залежність від експортних цін.

Якщо вести мову про подальший розвиток ПрАТ “Обухівський молокозавод”, то варто зауважити, що незважаючи на проблеми у майбутньому, планується розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій виробництва, випуск нової продукції на ринок молочних виробів.

Основним конкурентами є ГК “Молочний альянс” за рахунок низької ціни на свою продукцію, проте, за рахунок більших строків поставки продукції, не слід очікувати серйозної конкурентної боротьби. Другим конкурентом товариства є ГК “ТЕРРА ФУД”. Обсяг попиту, який готові задовольнити конкуренти дорівнює 22230 кг, таким чином величина незадоволеного попиту становить 18000 кг.

В таблиці 2.4. представлена оцінка конкурентів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4.

**Оцінка конкурентів ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

№ з/п	Характеристика конкуруючої продукції	ГК “Молочний альянс”	ГК “ТЕРРА ФУД”
1	Обсяг продажів, кг	14087	22230
2	Займана частка ринку, %.	37	40
3	Рівень ціни, грн. за упаковку	82	79
4	Фінансове становище (рентабельність), %.	19%	21%
5	Рівень технології	середній	середній
6	Якість продукції	висока	висока
7	Витрати на рекламу	преса і телереклама	преса і телереклама
8	Привабливість зовнішнього вигляду	стандартна упаковка	стандартна упаковка
9	Час діяльності підприємств на ринку	7 років	10 років

власна розробка

Таким чином, основним конкурентом є ГК “ТЕРРА ФУД”, так як він займає найбільшу частку ринку, у нього нижча ціна на товар, він перебуває на ринку вже тривалий час.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ "Обухівський молокозавод" представлена в таблиці 2.5.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сказати, що ПрАТ "Обухівський молокозавод" має певний перелік слабких сторін та загроз.

Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зменшення виробітку та обсягів діяльності. Окрім цього, підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Таблиця 2.5.

**Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Відомий учасник ринку. 4. Центровивіз. 5. Власна лабораторія. 6. Система знижок і постійні акції. 7. Відстрочка платежу.	1. Морально і фізично застаріле обладнання. 2. Непродумана маркетингова стратегія. 3. Нестійке фінансове становище у звітному році 4. Велика собівартість. 5. Зменшення персоналу.
Можливості	Загрози
1. Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками 2. Отримання замовлень від відомих компаній.	1. Неплатоспроможність замовників. 2. Посилювання державного регулювання діяльності. 3. Низький темп зростання ринку. 4. Вихід на ринок більш сильних конкурентів.

власна розробка

Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має репутацію серед споживачів.

Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ "Обухівський молокозавод" можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

## **2.2.Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства**

В умовах сучасної ринкової економіки, що склалися в Україні, оцінка конкурентоспроможності підприємств стає все більш об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі, при всій її масштабності, гостроті та динамізмі виграє той, хто оперативно аналізує й бореться за своє конкурентне положення. Важливою проблемою для вирішення стає кількісна оцінка стану конкурентоспроможності підприємства та управління нею.

Так як конкурентоспроможність продукції молокозаводу є одним із основних його переваг, то необхідною умовою для успішної діяльності є аналіз динаміки обсягу реалізації продукції .

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод», за 2018 рік варто зазначити, що підприємство виробило продукції на загальну суму – 1085,8 млн. грн. і реалізувало на суму – 1061,5 млн. грн., разом з тим також надано послуг населенню в рахунок зданого молока, молочного господарською технікою, мінеральними добривами, комбікормами та ін.

Таблиця 2.6

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ  
«Обухівський молокозавод» в 2018 р.**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, тонн	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції
Цільномолочна продукція	42405	452706	59,8	42405	452706	59,8
Масло	964	57608	2,4	964	57608	2,4
Знежирене молоко	26898	66090	37,9	26898	66090	37,9

*Побудовано за даними Офіційного сайту ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Виробництво молочної продукції в ПрАТ «Обухівський молокозавод» ведеться у відповідності з технологічними інструкціями та згідно затверджених умов та ДСТУ. Головним завданням молокопереробного підприємства є виготовлення високоякісних натуральних молочних продуктів, які унеможливають використання різних немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного господарського суб'єкта є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Щоб забезпечити виживання підприємства в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати фінансові стани, як свого підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства, доцільно зупинитись на фінансових показниках, що характеризують економічну і комерційну діяльність підприємства.

Отримання прибутку від реалізації власної продукції є необхідною умовою досягнення успіху. Для продукції молочної галузі вагомим умовою розробки відповідної стратегії розвитку. Це дозволить ПрАТ "Обухівський молокозавод" отримати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.



Основні показники економічної діяльності підприємства в 2018- 2017 рр. представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні показники економічного розвитку ПрАТ «Обухівський  
молокозавод» за 2018-2017 рр., тис. грн.**

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	654310	575403
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	506419	467533
Валовий прибуток	147891	107870
Інші операційні доходи	1057	387
Адміністративні витрати	32090	21886
Витрати на збут	71729	54619
Інші операційні витрати	7899	6388
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	37230	25364
Інші доходи	213	288
Фінансові витрати	10535	5576
Інші витрати	850	454
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	26058	19622
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5730	-4856
Чистий фінансовий результат (прибуток)	20328	14766

*Побудовано за даними Форми N2 “Звіт про фінансові результати” ПрАТ«Обухівський молокозавод».*

Аналіз показав, що дохід підприємства в звітному році збільшився у порівнянні з попереднім на 12,1%. Високу конкурентоспроможність підприємства підтверджує і той момент, що 2017 р. воно закінчило з чистим прибутком розмірі 20328 тис.грн., що на 27,4% більше, ніж в 2018 році. Це говорить про те, що підприємство проводить активну роботу в напрямку зниження собівартості продукції і підвищує її конкурентоспроможність.

Ринок молокопродуктів сьогодні інтенсивно розвивається в Україні. Зростає попит на продукти цієї галузі серед населення, посилюються вимоги до їхньої якості і безпеки, з'являються все нові види товарів – все це призводить до активного зростання конкуренції виробників молочної продукції. Одним з найактуальніших завдань для підприємств цієї галузі є формування і утримання стійких позицій на регіональному ринку. Це досягається в результаті формування високоефективної системи управління економічною діяльністю. Однак, перед тим, як підприємство прийме рішення про вихід на нові ринки збуту, необхідно оцінити всі можливі загрози як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, з якими воно зможе зіткнутися у майбутньому, прорахувати всі вигоди від опанування нового сегменту ринку. При цьому, керівництво мусить чітко знати внутрішні сильні і слабкі сторони функціонування підприємства.

Проте оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується не лише на аналізі його сильних та слабких сторін, але в основному на його потенційних можливостях. Оцінка потенційних можливостей підприємства – це досить складна та трудомістка задача, але вона дозволяє забезпечити рівновагу ринкових запитів із реальними можливостями підприємства, також розробити базові програми його виробничого розвитку та поведінки на ринку, а основне, підвести реальну основу для рішення, які приймаються.

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості залежить від багатьох факторів навколишнього середовища як ближчого, так і дальшого. Основні чинники включають:

- низьку вартість виробництва і розподілу продуктів харчування;
- високий рівень інтеграції виробництва і капіталу;
- високу якість продукції;
- постійний розвиток технологій;
- ефективна система організації та управління.

Високий рівень конкурентоспроможності має забезпечити підприємству можливість підтримувати і розширювати свою частку на ринку

і сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що конкурентоспроможність української харчової промисловості не є на високому рівні у порівнянні з іншими країнами ЄС. Ціни на молочногосподарську сировину і відносно низькі витрати на обробку при цьому відображають позитивний ефект. У результаті це дозволяє домогтися ціну і вартість переваг. Недосконала законодавча база і недотримання всіх норм.

Для даного підприємства існує нагальна потреба прийняття профілактичних заходів. Їх суть полягає у регулюванні і збереженні частки ринку, втримання існуючих конкурентних позицій. Це стане можливим для підприємства за умови аналізу та запровадження досвіду конкурентів, який спрямований на зменшення собівартості виробництва, ефективне використання існуючих маркетингових та рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. При цьому, лідери чи претенденти на них повинні зміцнити позиції. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

Конкретні оборонні дії для ПрАТ «Обухівський молокозавод" можуть складатись із:

- намагання підняти планку конкурентного бар'єру для претендентів на лідерство в новачків через збільшення рекламних видатків, підвищення рівня сервісного обслуговування, збільшення витрат на дослідження й розробку продукції власних товарних марок;

розширення асортименту продукції, що унеможливить зайняття конкурентами вільних ніш на ринку;

- утримання доступних цін і прийнятної якості продукції;

- запровадження нових потужностей метою блокування потенціалу

дрібних конкурентів;

- витрат і розширенню технологічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності;

- пошук кращих постачальників й дилерів і укладення вигідних контрактів.

### **2.3. Оцінка потенціалу та перспектив підвищення конкурентноспроможності підприємства**

Для того, щоб визначитися з подальшими напрямками забезпечення розвитку підприємства, необхідно здійснити аналіз його потенціалу, який лежить в основі розвитку.

На даний час діяльність ПрАТ "Обухівський молокозавод" коливається (збитковий стан у 2016 році, різке покращення у 2017 році, певне зменшення у 2018 році), причиною чого є низка як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які виникають на підприємстві. Для виявлення основних недоліків потрібно проаналізувати найбільш важливі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози діяльності, які притаманні досліджуваному підприємству. Для цього слід привести SWOT-аналіз підприємства. Також, необхідним є проведення PEST-аналізу.

В таблиці 2.8. представлений PEST-аналіз діяльності ПрАТ "Обухівський молокозавод"

Таблиця 2.8.

**PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Політичні	1. Зміни у податковому законодавстві. Зниження ставки податку на прибуток підприємств завдяки прийняттю Податкового кодексу. 2. Посилення державного галузевого регулювання 3. Гальмування економічних реформ. 4. Недосконалість законодавчої бази. 5. Політична криза в країні та виникнення воєнного конфлікту на Сході України.
Економічні	1. Високі проценти за кредитами. 2. Високі ціни на матеріали та сировину. 3. Коливання курсу валюти. 4. Високі темпи інфляції та зниження купівельної спроможності населення. 5. Падіння темпів виробництва.
Соціальні	1. Наявність і потенційна кількість робочої сили. 2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили. 3. Відданість покупців продукції. 4. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні.
Технологічні	1. Прискорення темпів науково-технічного процесу. 2. Скорочення життєвого циклу технологій. 3. Упровадження нових технологій.

власна розробка

Таким чином, бачимо, що у ПрАТ "Обухівський молокозавод" значний вплив мають всі фактори зовнішнього середовища. Але, нажаль, підприємство не може змінювати дані фактори. Підприємство повинно уважно стежити за змінами факторів непрямого впливу і у випадку їх зміни підлаштовувати свою діяльність до нових умов роботи.

Перед тим, як надати загальну оцінку потенціалу підприємства, розглянемо його асортиментну політику, продукцію та послуги, які є інструментом здійснення господарської діяльності.

У ПрАТ "Обухівський молокозавод" асортиментною політикою займається відділ збуту (маркетингу).

В першу чергу необхідно дослідити динаміку та структуру товарної продукції та послуг ПрАТ "Обухівський молокозавод" (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Динаміка складу та структури товарної продукції ПрАТ «Обухівський  
МОЛОКОЗАВОД»**

Вид продукції	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2018 року до 2016 року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Знежирене молоко	28073	38,77	31002	36,86	29104	33,85	1031	3,67
Цільномолочна продукція	33091	45,70	37141	44,16	43222	50,27	10131	30,62
Масло	11250	15,54	15967	18,98	13648	15,87	2398	21,32
Разом	72414	100,00	84110	100,00	85974	100,00	13560	18,73

внутрішні дані підприємства

Слід відмітити, що підприємство реалізує досить об'ємний асортимент виробленої продукції. В кожній асортиментній групі налічується багато позицій продукції. Так, ширина товарного асортименту становить 3 позиції, а різноманітність кожного товарного асортименту (глибина асортименту) становить більше 30 позицій в кожній товарній групі. Спеціалізація ПрАТ "Обухівський молокозавод" за останні три роки не змінилась, хоча відбулися збільшення обсягів товарної продукції. Так, в 2018 році в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займала виручка від реалізації цільномолочних продуктів (50,27%).

Загалом, у 2018 році порівняно з 2016 роком виробництво продукції та її реалізація збільшились.

Розглянувши асортимент підприємства, оцінимо виконання його плану. Для цього дані згрупуємо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**Аналіз виконання плану реалізації продукції ПрАТ «Обухівський  
молокозавод» у 2018 році**

Вид продукції	Плановий випуск, тис. грн.	Фактичний випуск, тис. грн.	Виконання плану, %
Цільномолочна продукція	26300	29104	110,66
Знежирене молоко	50000	43222	86,44
Масло	19250	13648	70,90
Разом	95550	85974	89,98

власні розрахунки

Отже, аналіз даних таблиці 2.12 вказує на те, що підприємство не виконало свій план. Недовиконання склало 9576 тис. грн. Темп росту склав 89,98%. Але якщо проводити аналіз виконання плану по кожній асортиментній позиції продукції, то можемо відзначити, що по цільномолочній продукції спостерігається перевиконання плану на 10,66%.

Для того, щоб здійснювати планування товарного асортименту, необхідно використовувати певні методи дослідження, серед яких чільне місце посідає метод БКГ та багато інших.

За даними проведеного аналізу результатів виробничої діяльності ПрАТ "Обухівський молокозавод" можна визначити наступні стратегічні господарські групи товарів (СГЦ):

- цільномолочна продукція – СГЦ<sub>1</sub> – 50,27% обсягу продажів;
- знежирене молоко – СГЦ<sub>2</sub> – 33,85% обсягу продажів;
- масло – СГЦ<sub>3</sub> – 15,87% обсягу продажів.

Для аналізу бізнес-портфеля підприємства було обрано матрицю Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту», що є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП.

В таблиці 2.11. представлені основні дані щодо реалізації продукції на

підприємстві та на даному сегменті ринку.

Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту підприємства. У даному випадку мінімальне значення – 11%, а максимальне становить – 17%. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 18%.

Таблиця 2.11.

**Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві у 2018 році**

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Цільномолочна продукція	43222	456120,0	14
Знежирене молоко	29104	298320,0	17
Масло	13648	302550,0	11

власні дослідження

На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента (таблиця 2.12). Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності.

Таблиця 2.12.

**Результати розрахунку відносної ринкової частки ПрАТ «Обухівський молокозавод» за видами продукції**

Вид продукції	Ринкова частка, %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка
Цільномолочна продукція	9,48	9,12	1,04
Знежирене молоко	9,75	11,07	0,88
Масло	4,51	7,13	0,63

власні дослідження

Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять



через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 1%, по вертикальній – 9%.

Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства СГЦ<sub>1</sub> (1,04; 14); СГЦ<sub>2</sub> (0,88; 17); СГЦ<sub>3</sub> (0,63; 11). Матриця БКГ представлена на рисунку 2.8.

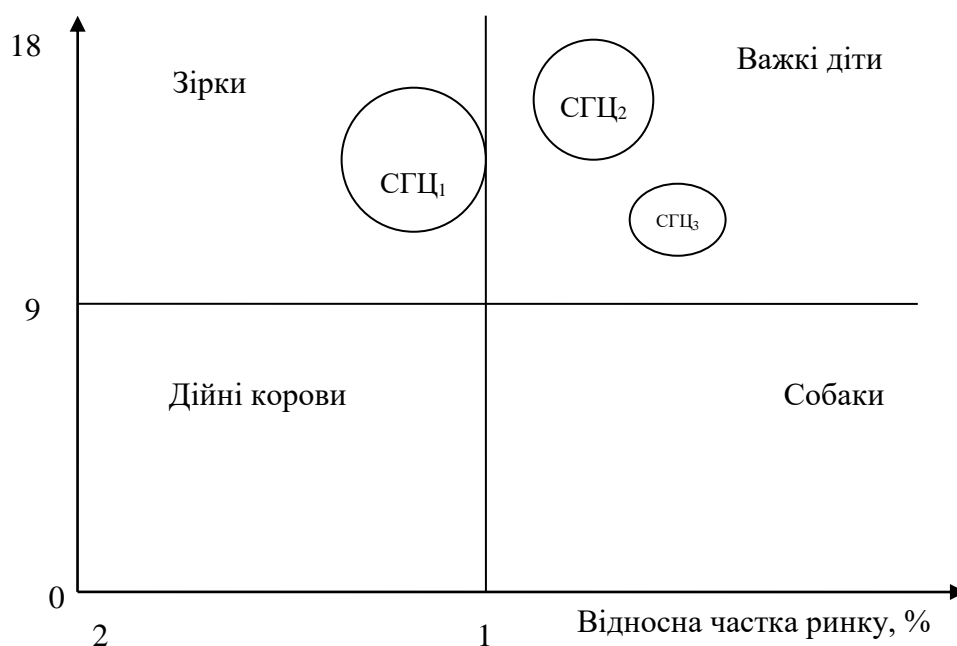


Рис. 2.1. Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Проаналізувавши місце кожного товару у матриці БКГ та проаналізувавши склад товарного портфеля, бачимо, що у ньому більшість «важких дітей» та є «собаки».

Аналіз портфеля ПАТ ПрАТ "Обухівський молокозавод" показав, що він є незбалансованим, оскільки не включає продукцію, яка знаходиться в квадраті «дійна корова», що є джерелом фінансування для компанії.

Так, цільномолочна продукція знаходиться у квадраті «зірки», що говорить про лідерство підприємства на даному сегменті та отримання досить високого рівня доходу від реалізації даних видів продукції. Для підприємства є безперечно важливим збереження і збільшення частки даних

бізнес-галузей. Рекомендована стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП займає значну частку у складі бізнес-портфеля підприємства.

До групи «важкі діти» потрапила товарна група «знежирене молоко» та «масло». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Рекомендована стратегія для цього – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

Ознайомившись із товарним асортиментом ПрАТ "Обухівський молокозавод", перейдемо до оцінки його потенціалу.

Існує безліч складових потенціалу підприємства, які в сукупності становлять ресурси підприємства, а саме фінансовий потенціал, виробничий потенціал, майновий потенціал, кадровий потенціал, організаційний потенціал. Так, фінансовий аналіз підприємства показав, що підприємство має потенціал, оскільки його діяльність суттєво покращилась за останні роки. Отже, проаналізуємо майно підприємства, яке становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

**Характеристика майна ПрАТ «Обухівський молокозавод» за балансом,  
тис. грн.**

Показники	На 31.12.2016 р.		На 31.12.2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи	20838	42,98	24458	48,22	3620	17,37
1.1. Нематеріальні активи	34	0,07	163	0,32	129	в 4,79 р. б.

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	3199	6,6	6661	13,13	3462	в 2,08 р. б.
1.3. Основні засоби	10701	22,07	10730	21,15	29	0,27
1.4. Інші фінансові інвестиції	6904	14,24	6904	13,61	0	0,00
2. Оборотні активи	27644	57,02	26265	51,78	-1379	-4,99
2.1. Виробничі запаси	12601	25,99	11379	22,43	-1222	-9,70
2.2. Готова продукція	3579	7,38	1708	3,37	-1871	-52,28
2.3. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5192	10,71	3388	6,68	-1804	-34,75
2.4. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0,00	30	0,06	30	х
2.5. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3305	6,82	4884	9,63	1579	47,78
2.6. Інша поточна дебіторська заборгованість	408	0,84	308	0,61	-100	-24,51
2.7. Гроші та їх еквіваленти	2437	5,03	3481	6,86	1044	42,84
2.8. Витрати майбутніх періодів	18	0,04	885	1,74	867	в 49,17 р. б.
2.9. Інші оборотні активи	104	0,21	201	0,40	97	93,27
Разом	48482	100,00	50723	100,00	2241	4,62

Джерело: [баланси підприємства]

Проаналізувавши майно ПрАТ "Обухівський молокозавод" за 2016–2018 роки, можна сказати, що найбільшу частку в його складі займають оборотні активи, які у 2018 році становили 26265 тис. грн. (51,78%), що є менше на 1379 тис. грн. відносно рівня 2016 року.

На рисунку 2.9 представлена структура майна підприємства.

Скорочення частки оборотних активів може вказувати на формування менш мобільної структури активів, що сприяє уповільненню оборотності засобів підприємства. Найбільшу частку в оборотних активах займають виробничі запаси, а саме 22,43%. Протягом аналізованого періоду вони зменшились на 1222 тис. грн. та становили 11379 тис. грн. Для ПрАТ "Обухівський молокозавод" ця тенденція не є позитивною і свідчить про неефективне розпорядження запасами, внаслідок чого значна частина

капіталу заморожується на тривалий час у запасах.

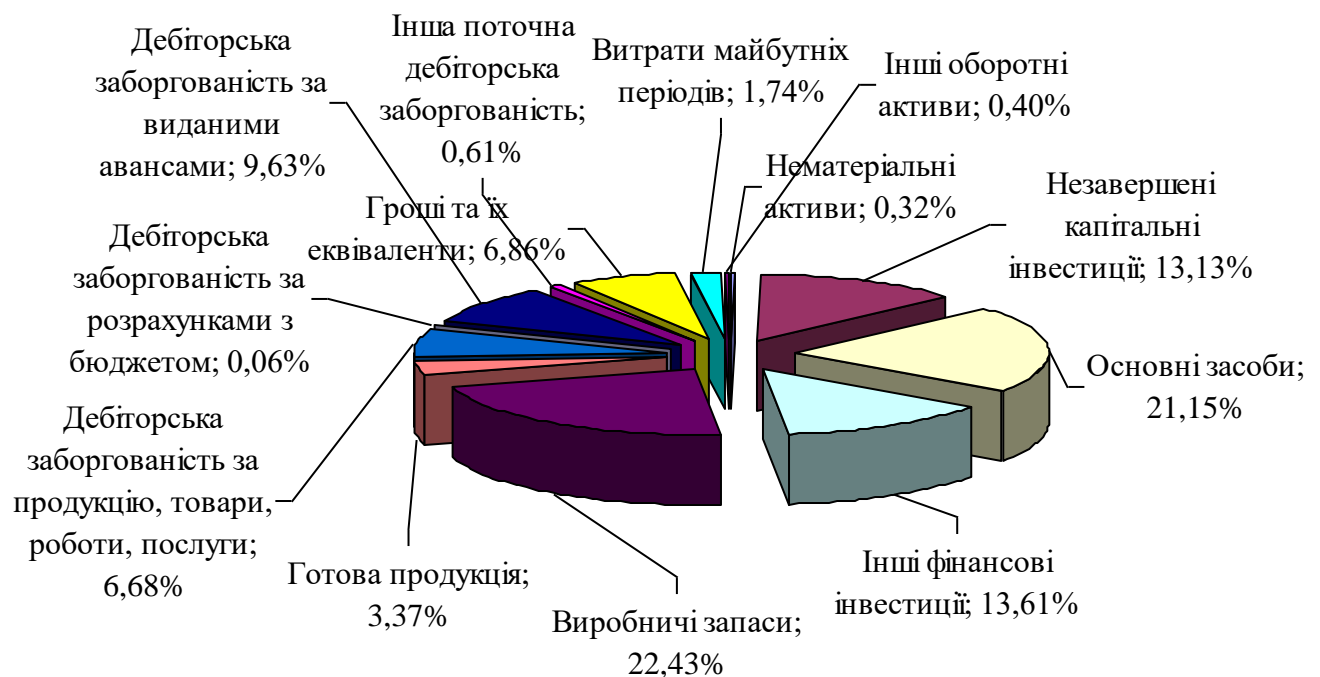


Рис. 2.2. Структура майна ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2018 році  
розроблено на основі даних з офіційного сайту підприємства

З іншого боку, велика частка виробничих запасів свідчить про наявний виробничий потенціал для збільшення масштабів діяльності підприємства. Також, зменшення відбулось серед готової продукції на 1871 тис. грн.

Другою за обсягом групою оборотних активів є дебіторська заборгованість за виданими авансами, яка становила у 2018 році 9,63%. Протягом аналізованого періоду дана група збільшилась на 1579 тис. грн., що свідчить про збільшення заборгованості від дебіторів та є негативним для підприємства.

Позитивною тенденцією для підприємства є збільшення грошових коштів на 1044 тис. грн., або на 42,84%, що свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Також, позитивним є зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 1804 тис. грн., або на 34,75%.

Аналізуючи необоротні активи підприємства, які протягом досліджуваного періоду збільшилися на 3620 тис. грн. або на 17,37%, варто

відмітити, що в їх структурі найбільшу частку займають основні засоби (21,15% у 2018 році). Протягом 2016–2018 рр. основні засоби зросли на 29 тис. грн. або на 0,27%. Також, велику частку в необоротних активах займають інші фінансові інвестиції, а саме 13,61% у 2018 році.

Отже, в структурі майна підприємства найбільшу частку займають основні засоби та виробничі запаси, що спричинено виробничою спеціалізацією підприємства.

Проаналізувавши майно підприємства, необхідно дати аналіз джерелам формування майна ПрАТ "Обухівський молокозавод", який наведений у таблиці 2.14.

Доцільно відмітити, що протягом останніх двох років розподіл в структурі джерел формування майна ПрАТ "Обухівський молокозавод" суттєво змінився. Так, у 2017 році найбільшим джерелом формування майна були поточні зобов'язання (51,83%). Але, в 2018 році їх сума зменшилась на 21637 тис. грн. та у структурі джерел формування майна зайняла 6,89%. Натомість, власний капітал зріс на 23878 тис. грн. та у структурі зайняв 93,11%. Дані тенденції є позитивними для підприємства та свідчать про суттєве зменшення його фінансової залежності, підвищення автономії.

Таблиця 2.14.

**Характеристика джерел формування майна підприємства, тис. грн.**

Показники	На 31.12.2016 р.		На 31.12.2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Власний капітал	23352	48,17	47230	93,11	23878	в 2,02 р. б.
1.1. Зареєстрований капітал	8169	16,85	17990	35,47	9821	в 2,20 р. б.
1.2. Додатковий капітал	1025	2,11	13204	26,03	12179	в 12,88 р. б.
1.3. Емісійний дохід	0	0,00	12178	24,01	12178	х
1.4. Нерозподілений прибуток	14158	29,20	16036	31,61	1878	13,26
2. Поточні зобов'язання	25130	51,83	3493	6,89	-21637	-86,10
2.1. Векселі видані	8373	17,27	0	0	-8373	-100,00
2.2. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5882	12,13	471	0,93	-5411	-91,99
2.3. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	873	1,80	667	1,31	-206	-23,60
2.4. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	123	0,25	0	0,00	-123	-100,00
2.5. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	246	0,51	0	0,00	-246	-100,00
2.6. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за одержаними авансами	623	1,29	1204	2,37	581	93,26
2.7. Поточні забезпечення	446	0,92	336	0,66	-110	-24,66
2.8. Інші поточні зобов'язання	8564	17,66	815	1,61	-7749	-90,48
Разом	48482	100,00	50723	100,00	2241	4,62

баланси підприємства

Серед власного капіталу ПрАТ "Обухівський молокозавод" найбільшу частку займає зареєстрований капітал, який у 2018 році становив 35,47%.

Другою за величиною групою власного капіталу є нерозподілений прибуток (13,61% у 2018 році). Протягом аналізованого періоду він збільшився на 1878 тис. грн., або на 13,26%. Це є позитивною тенденцією, тому що нерозподілений прибуток є частиною чистого прибутку, яка

залишається у розпорядженні підприємства. Також, до власних джерел відноситься додатковий капітал, а саме 13204 тис. грн., що становить 26,03% у 2018 році. Протягом аналізованого періоду він збільшився майже в 13 раз.

Що стосується зобов'язань, то ПрАТ "Обухівський молокозавод" не має довгострокових зобов'язань, а має тільки деякі поточні. Серед поточних найбільшу частку займає поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за одержаними авансами, а саме 2,37%. Доцільно відмітити, що у звітному році більшість видів поточної заборгованості зникли з балансу підприємства, що свідчить про повернення ним своїх зобов'язань.

Отже, аналіз майна підприємства та джерел його формування показав, що підприємство має не поганий ресурсний потенціал для здійснення господарської діяльності.

Важливою складовою потенціалу будь-якого підприємства є його кадровий потенціал, а саме персонал підприємства.

Персонал – це рушійна сила при вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю праці будь-якого підприємства.

Таблиця 2.15.

### Склад і структура персоналу підприємства

Категорія працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 рік до 2016 року,%	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
							+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	173	100,00	167	100,00	148	100,00	-25	-14,45
– промислово-виробничий персонал	131	75,72	128	76,65	108	72,97	-23	-17,56
– управлінський персонал, в т. ч.:	42	24,28	39	23,35	40	27,03	-2	-4,76
– керівники	13	7,52	11	6,59	12	8,11	-1	-7,69
– спеціалісти	23	13,29	22	13,17	22	14,87	-1	-4,35
– службовці	6	3,47	6	3,59	6	4,05	0	0,00

статистичні документи підприємства

У ПрАТ «Обухівський молокозавод» протягом 2016–2018 років кількість працівників зменшилась на 25 осіб, що спричинено удосконаленням

техніки і технології та зменшенням необхідної кількості персоналу. Основну частину працюючих підприємства складає виробничий персонал, його частка в загальній кількості працюючих – 75,72%, що є оптимальним для діяльності даного підприємства (табл. 2.17).

Частка управлінського персоналу складає 27,03% від загальної кількості. Найбільша частина з нього – спеціалісти, частка яких коливалась від 13,29% в 2016 році до 14,87% у 2018 році. Загалом, кількість керівників та спеціалістів зменшилась на 1 особу по кожній групі, а кількість службовців залишилась без змін.

Частка промислово-виробничого персоналу зменшилась на 23 особи, або на 17,56%.

Отже, здійснивши аналіз окремих складових потенціалу підприємства, оцінимо його загалом, використовуючи метод «квадрат потенціалу».

Квадрат потенціалу будемо будувати за таким алгоритмом:

1. Вихідні дані подаємо у вигляді матриці (а), тобто в таблиці, де зазначені в рядках номери показників, в стовпцях назви підприємств, потенціал яких аналізується (рядки позначаються:  $i = 1, 2, 3 \dots n$ , а стовпці  $j = 1, 2, 3 \dots m$ ).

2. Для кожного показника знаходимо його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проводиться ранжування підприємств з визначенням відповідного місця.

3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць ( $P_j$ ), отриманих в процесі ранжирування:

$$P_j = \sum a_{ij}, \quad (2.1)$$

де  $i$  – кількість показників;

$j$  – кількість підприємств (в нашому випадку років);

$a$  – матриця.

4. Трансформуємо отримані в ході ранжування суму місць  $P_j$  у



довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Довжину вектора визначаємо за формулою:

$$BK = 100 - (P_j - n) \times 100 / n (m - 1), \quad (2.2)$$

Де  $n$  – кількість показників;

$m$  – кількість підприємств (в нашому випадку років), які досліджується.

Отже, розглянемо таблицю з вихідними даними за три роки (табл. 2.16).

Для кожного показника знайдемо його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості і проведемо ранжування років з визначенням відповідного місця. Місця позначимо в таблиці 2.18 біля значень представлених показників.

Таблиця 2.16.

**Потенціал ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2016–2018 рр.**

Показники	Коефіцієнт чутливості	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Виробництво, розподіл та збут продукції				
Чистий дохід, тис. грн.	1,2	72414 (3)	84110 (2)	85974 (1)
Якість продукції, %	1,25	87 (3)	89 (2)	93(1)
Фондовіддача, грн.	1,1	6,82 (3)	7,71 (2)	8,02 (1)
Чистий прибуток, тис. грн.	1,15	(1048) (3)	6123 (1)	1878 (2)
Рентабельність господарської діяльності, %	1,15	–1,41 (3)	7,72 (1)	2,21 (2)
Організаційна структура та менеджмент				
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 45 р., %	1,15	64,45 (3)	67,20 (1)	65,49 (2)
Структура персоналу за освітою, зокрема працівників з вищою освітою, %	1,15	30,45 (2)	31,67 (1)	28,13 (3)
Продуктивність праці, грн.	1,2	418,58 (3)	503,65 (2)	580,91 (1)
Витрати на оплату праці	1,25	8813 (1)	8288 (2)	7190 (3)
Маркетинг				
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	1,91 (3)	2,19 (2)	2,45 (1)
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	15 (2)	15 (2)	17 (1)
Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	1,2 (3)	2,1 (1)	1,9 (2)
Інноваційна діяльність, тис. грн.	1,25	2,8 (3)	59,8 (1)	41,6 (2)
Фінанси				
Рентабельність продукції	1,05	8,94 (3)	14,07 (1)	12,03 (2)
Рентабельність власного капіталу	1,1	–5,09 (3)	31,20 (1)	5,32 (2)
Коефіцієнт автономії	1,15	0,37 (3)	0,48 (2)	0,93 (1)
Оборотність активів, обертів	1,1	1,57 (3)	1,77 (1)	1,73 (2)

дані фінансової та статистичної звітності, внутрішні дані підприємства

Трансформували отримані в ході ранжування суми місць  $P_j$  у довжину вектора, побудуємо для кожного року квадрати потенціалу. На основі розрахунків та отриманих графіків зробимо висновок щодо того, який з аналізованих років має найбільш ефективний потенціал.

В таблиці 2.17 представлені дані щодо векторів квадрату потенціалу.

Потенціал підприємства може бути прокласифікований за розміром як великий, середній та малий:

- якщо довжина вектору  $>70$  – підприємство має крупний потенціал;
- якщо довжина вектору  $= 30-70$  – підприємство має середній потенціал;
- якщо довжина вектору  $<30$  – підприємство має малий потенціал.

Таблиця 2.17.

### Вектори квадрату потенціалу

Вектор	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Виробництво і збут продукції	– 25,5	56	69
Організаційна структура та менеджмент	17,5	60	16,25
Маркетинг	– 10	63,13	62,5
Фінанси	– 15	80,63	54,38

складено на основі попередніх розрахунків

Таким чином, застосувавши графоаналітичний метод оцінки потенціалу ПрАТ "Обухівський молокозавод" «квадрат потенціалу», можна відмітити, що для кожного року потенціал є різним. Так, для 2016 року потенціал має спотворену форму, так як в даному році деякі вектори мають від'ємне значення, що спричинено малим потенціалом за даними векторами. В даному разі всі вектори відрізняються один від одного, тому можна сказати, що в даному випадку відбувається дисгармонія векторів.

У 2016 році потенціал підприємства відносився здебільшого до середнього, про що свідчить значення векторів. У 2018 році потенціал за розмірами також був визначений як середній.

Також, для встановлення загального висновку щодо потенціалу та розвитку досліджуваного підприємства, розрахуємо його ККО (конкурентоспроможність організації). В основі даного методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

**Критерії та показники конкурентоспроможності**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<b>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</b>				
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$	0,86	0,89	0,88
1.2. Відносний показник фондовіддачі (Ф)	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$	6,82	7,71	8,02
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	$Рт = \text{Прибуток від реалізації} / 100\% \cdot \text{Повна собівартість} \times \text{продукції}$	8,94	14,07	12,03
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середня за списком чисельність робітників}$	418,58	503,65	580,91
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	0,37	0,48	0,93
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	0,59	0,93	13,52
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$КЛ = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,08	0,09	1,00
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$	2,57	3,00	3,19
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</b>				
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$РП = \text{Прибуток від} 100\% / \text{Обсяг реалізації продажів}$	-1,45	7,28	0,02
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$КЗ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажів}$	0,12	0,02	0,03
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	$КМ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$	0,63	0,87	0,80
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	$КР = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$	0,43	0,59	0,67

складено на основі фінансової звітності підприємства

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її

призначенням. Якість продукції оцінюється комплексним методом згідно експертних досліджень і для ПрАТ "Обухівський молокозавод" протягом останніх років становить 1,15 (КТ = 1,15).

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ЕО + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (2.3)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$ЕО = 0,31В + 0,19Ф + 0,4Рп + 0,1Пп, \quad (2.4)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$ФО = 0,29Ка + 0,2Кп + 0,36Кл + 0,15Ко, \quad (2.5)$$

де Ка – відносний показник автономії організації;

Кп – відносний показник платоспроможності організації;

Кл – відносний показник ліквідності організації;

Ко – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37Rп + 0,29Kз + 0,20Kм + 0,14Kр, \quad (2.6)$$

де  $Rп$  – відносний показник рентабельності продаж;

$Kз$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$Kм$  – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$Kр$  – відносний показник ефективності реклами.

Отже, розрахуємо ККО для досліджуваного підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

**Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» в за 2016–2018 рр.**

Конкурентоспроможність за показниками	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕО)	47,00	57,73	64,70	17,7
Фінансового положення (ФП)	0,64	0,81	3,81	3,17
Збуту продукції (ЕЗ)	-0,32	2,96	0,27	0,59
Якості продукції (КТ)	1,15	1,15	1,15	0
ККО	7,54	9,95	11,25	3,71

Таким чином, проведені розрахунки конкурентоспроможності ПрАТ "Обухівський молокозавод" показали, що досліджуване підприємство протягом досліджуваного періоду покращило свою конкурентоспроможність, про що свідчить збільшення показника конкурентоспроможності на 3,71 пункти протягом останніх років.

Загалом, потенціал підприємства в останні роки значно підвищився та згідно представленого методу знаходиться на середньому рівні. Також, доцільно відмітити, що підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Елементи не є збалансованими, тому що за розмірами не є однаковими і відрізняються один від одного. Підприємству доцільно звернути увагу на організаційну структуру та менеджмент. Не зважаючи на певні проблемні ділянки в діяльності підприємства, його доцільно вважати перспективним та розвиваючимся.

## Висновки до II розділу

1. На основі проведеного дослідження нами встановлено, що визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту.

2. Конкурентні позиції підприємства утримуються за рахунок економності витрат, продуктивності праці, раціональності використання основних засобів, забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, технологічної складової, цінових та збутових важелів. Проте окремо слід відмітити такі складові конкурентоспроможного розвитку підприємства, як унікальність продукції та екологічний імідж.

3. За результатами проведеного стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства нами здійснено SWOT-аналіз та виявлені певні загрози і слабкі сторони діяльності ПрАТ "Обухівський молокозавод", що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції. На даному етапі розвитку і враховуючи умови виникнення загроз, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» доцільною обрати стратегію оборони й зміцнення. Суть її полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам. Головне завдання полягає у втриманні існуючої частки ринку, укріпленні ринкової ніші, що вже досягнута, а також добре продуманий захист наявних конкурентних переваг підприємства.

4. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має найвищу серед досліджуваних підприємств оцінку конкурентної сили, причому серед 12 розглянутих ключових факторів успіху по 6 ПрАТ «Обухівський молокозавод» має найвищу оцінку 10.

5. ПрАТ «Обухівський молокозавод» характеризується дуже вигідним положенням на ринку молока й молочних продуктів, має стабільні фінансові можливості для власного відтворення, підприємству притаманна стійка конкурентоздатна позиція лідера молочної промисловості свого регіону.



**РОЗДІЛ 3**

<b>НАПРЯМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ</b>	<b>УДОСКОНАЛЕННЯ ПрАТ</b>	<b>УПРАВЛІННЯ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>
---	-------------------------------	---

**3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах**

Формування стратегічного набору ПрАТ «Обухівський молокозавод» передбачає вивчення можливих шляхів досягнення підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей.

Питання, які потребують розробки різних варіантів вирішення проблем розвитку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» стосуються напрямків вибору сфери діяльності, розвитку підприємства та його бізнесу, способів та форм організації бізнесу підприємства, взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

При такому підході альтернативність виступає як базовий принцип вибору стратегії, а сам процес формування конкретної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини.

Отже, на основі сформульованої місії та цілей ПрАТ «Обухівський молокозавод», а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу,

формулюються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, для ПрАТ «Обухівський молокозавод» стратегічні альтернативи це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

На рисунку 3.1 представлені основні чинники вибору стратегічних альтернатив для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Чинники вибору стратегічних альтернатив для ПрАТ «Обухівський молокозавод».		
Цілі організації		Цілі підприємства розподіляються за групами: економічні, соціальні, наукові, виробничі, адміністративні, маркетингові. Згідно встановлених цілей ПрАТ «Обухівський молокозавод» намагається дотримуватись стратегії збереження та зростання.
Пріоритети, інтереси вищого керівництва		Орієнтація на кінцеву мету діяльності колективу, точне і своєчасне виконання наміченого. Діяльність ґрунтується на принципі «інтереси справи понад усе».
Стратегічний потенціал підприємства		Підприємство має кваліфікований персонал, потужне технологічне обладнання, налагоджену структуру управління. Проблемою є високий знос обладнання, що потребує модернізації, скорочення персоналу та відсутність спеціалістів із розвитку.
Конкурентні переваги		Конкуренція в галузі є високою у зв'язку з достатньою кількістю підприємств, що виконують аналогічні роботи і послуги. Як перевагу, підприємство може використати модернізацію обладнання, реконструкція виробництва, сучасне комп'ютерне обладнання. За умови більш ефективного використання обладнання та його оновлення можливо збільшення конкурентної позиції.
Стадія життєвого циклу підприємства		Підприємство знаходиться на стадії зростання. Коли підприємство перебуває у другому періоді свого життєвого циклу, варто звернути уваги на такі можливі варіанти конкурентних стратегій: стратегія цінового лідерства, стратегія ринкового лідера, стратегія фірми-челенджера, віолентна («силова») стратегія, патієнтна (нішова) стратегія та ніші.
Фінансові ресурси організації		ПрАТ «Обухівський молокозавод» має в наявності певні фінансові ресурси, але, у базовому році були труднощі, які позначилися на отриманні збитку.
Фактор часу		Підприємство спрямовує свою діяльність як на поточну, так і на довготривалу перспективу.

**Рис. 3.1. Чинники вибору стратегічних альтернатив для ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Джерело: власна розробка

Опираючись на представлені чинники, підприємство може формувати певні стратегічні альтернативи, які вплинуть на подальший розвиток підприємства.

Основою формування стратегічних альтернатив є цілі підприємства. Перейдемо до розгляду цілей ПрАТ «Обухівський молокозавод», які формують стратегії, необхідні для подальшого розвитку.

Під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо). Для того, щоб ієрархія цілей в організації набула логічної завершеності та стала реально діючим інструментом для їх досягнення, її треба довести до конкретного виконавця.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії та підцілі, завдання та окремі дії.

Отже, загальною метою ПрАТ «Обухівський молокозавод» у найближчому часі є збільшення рівня прибутку до 10 млн. грн. Для досягнення цих цілей було виокремлено низку підцілей. На основі цього слід розробляти стратегію розвитку підприємства.

З огляду на поставлені цілі перед ПрАТ «Обухівський молокозавод», доцільним буде обрання стратегій зростання, серед яких існує цілей ряд стратегій відповідно за групами (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1. Стратегії зростання, які можливо обрати для ПрАТ  
«Обухівський молокозавод»**

Стратегії концентрованого зростання	
стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
стратегія розвитку продукту	на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо
Стратегії інтегрованого зростання	
стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками
стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить
Стратегії диверсифікованого зростання	
стратегія центрованої диверсифікації	при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
стратегія конгломератної диверсифікації	при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва
стратегія горизонтальної диверсифікації	дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих

Джерело: розроблено на основі [51, с. 89]

Окрім представлених стратегій зростання, згідно цілей підприємства, можливо обрати маркетингову стратегію, оскільки підприємство прагне покращити свою рекламну діяльність, збільшити канали комунікації та інше. Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Окрім цього, основуючись на сильних та слабких сторонах діяльності підприємства, на його конкурентні переваги, ринок функціонування, обсяги виробництва продукції можливо визначити, які стратегічні альтернативи

можливо обрати для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Перед тим, як розглянути це, необхідно узагальнити, що конкурентна позиція ПрАТ «Обухівський молокозавод» не є слабкою, не зважаючи на високу конкуренцію в галузі, достатньою кількістю підприємств, що виконують аналогічні роботи і послуги. Підприємство є добре відомим на даному ринковому сегменті, зарекомендувало себе з позитивної сторони та має постійних клієнтів, а обсяги виробництва зростають.

Також, необхідно відмітити, що теми росту галузі загалом характеризувалися зростанням, але, останніми роками виробництво молочної продукції зменшилось, що спричинено останніми подіями в країні та кризовими процесами в економіці.

Таким чином, зробимо висновок про те, що галузь зростає повільними темпами, а конкурентна позиція серед інших підприємств є сильною. Для того, щоб обрати вибір стратегії розвитку для ПрАТ «Обухівський молокозавод», використаємо матрицю Томпсона-Стрікланда (рис. 3.3).

Матриця складається з чотирьох квадрантів, утворених вертикальної і горизонтальної осями:

- вертикальна вісь «швидке зростання ринку повільний зростання ринку»;
- горизонтальна вісь «слабка конкурентна позиція – сильна конкурентна позиція».

Таким чином, політика сильних фірм зводиться до наступного: максимального використання переваг їх лідируючого положення, зміцненню становища; розгортанню бізнесу в нових галузях; якщо в галузі спостерігається занепад, то ставку слід робити на диверсифікацію; якщо галузь розвивається, то вибір стратегії має припадати на концентрований або інтегрований ріст.

Слабкі фірми поведуться по-іншому: вони повинні вибирати стратегії, які ведуть їх до зростання; якщо таких стратегій немає, тоді фірми повинні покинути дану галузь.

Зростання галузі	Швидке	І квадрант стратегій Перегляд стратегій концентрованого зростання Стратегія посилення позиції на ринку – горизонтальна диверсифікація чи злиття Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації	II квадрант стратегій Стратегія концентрованого зростання Стратегія інтегрованого зростання Стратегія центрованої диверсифікації
	Повільне	III квадрант стратегій Стратегія скорочення витрат Стратегія диверсифікованого зростання Стратегія скорочення Стратегія «збирання врожаю» Стратегія ліквідації	IV квадрант стратегій Стратегія центрованої диверсифікації Стратегія конгломеративної диверсифікації Спільне підприємство в новій сфері
		Слабка	Висока
Конкурентна позиція компанії			

**Рис. 3.2. Матриця Томпсона-Стрікланда**

Джерело: власна розробка

Орієнтуючись на IV квадрант, доцільно обрати найбільш прийнятну стратегію: стратегію центрованої диверсифікації, стратегію конгломеративної диверсифікації чи спільне підприємство. Зважаючи на те, що керівництво ПрАТ «Обухівський молокозавод» прагне покращувати та розширювати свою діяльність, пропонується звернути увагу на перші дві стратегії.

Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу.

Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації.

Отже, ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже

виробляються.

Таким чином, доцільно зауважити, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації, маркетинговими стратегіями.

В межах представлених стратегій доцільно виокремити певні стратегічні альтернативи, шляхи розвитку діяльності, які і будуть основою стратегії підприємства. Так, в ході написання аналітичного розділу дипломної роботи була здійснена оцінка потенціалу ПрАТ «Обухівський молокозавод» та зроблено висновки, що підприємство має потенціал для здійснення господарської діяльності, але, існує ряд недоліків, а саме:

1. Управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу – тобто не на постійній основі, без чіткої відповідальності за терміни і результати, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень.

4. Підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

5. Зменшення кількості працівників підприємства, які становлять його кадровий потенціал.

6. Підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

7. Недовиконання плану з реалізації продукції.

Отже, як бачимо, підприємство має ряд недоліків, тому для його розвитку необхідно усунути дані недоліки, які заважають підприємству розвиватися та здійснювати свою діяльність ефективно.

Таким чином, на основі виділених недоліків, запропоновано такі заходи з їх покращення (рис. 3.1).



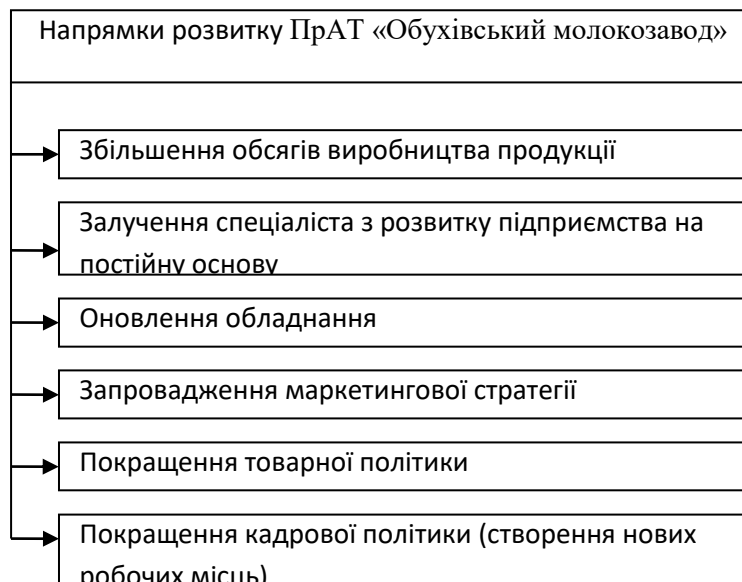


Рис. 3.3. **Напрями розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод»** Джерело: [розроблено автором]

Отже, запровадивши в діяльність дані заходи, підприємство зможе покращити свою діяльність та забезпечити ефективний розвиток на майбутнє.

Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій диверсифікації, що є стратегіями розвитку підприємства. В межах даних стратегій підприємство зможе розширити діяльність та збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Дані заходи дозволять збільшити обсяги виробництва, оновити обладнання, оскільки ефективне виробництво нової продукції буде можливе за рахунок оновлення обладнання.

Окрім цього, підприємство повинно звернути увагу на удосконалення організаційної структури управління розвитком підприємства та на маркетингові стратегії, оскільки мало уваги приділяється дослідженням ринку та рекламній діяльності.

### **3.2. Реалізація пропозицій (механізму) підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Отже, як було визначено, одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ПрАТ "Обухівський молокозавод" є розширення діяльності та збільшення обсягів виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології. Іншими словами, розширення діяльності можливе за рахунок розширення асортименту продукції.

Як показав проведений аналіз потенціалу ПрАТ "Обухівський молокозавод", його товарний асортимент є насиченим в межах існуючих асортиментних груп, яких на підприємстві є не багато. Тому, для даного підприємства пропонується нарощування асортименту, яке означає включення в нього тих товарів, які раніше даним підприємством не пропонувалися, тобто створення нових асортиментних груп.

Також, враховуючи вище викладене, ПрАТ "Обухівський молокозавод" доцільно запропонувати застосувати стратегію розвитку, а саме стратегію диверсифікації.

Існують такі види диверсифікації діяльності:

- концентрична: традиційна диверсифікація передбачає збереження діючого виробництва з розширенням асортименту спорідненими видами продукції (вертикальна);
- освоєного ринку з продукцією, технологія виробництва якої дещо відмінна від виробництва основної продукції (горизонтальна);
- нетрадиційна диверсифікація полягає у зверненні до нових продуктів, ринків (конгломератна).

Отже, різниця між даними стратегіями полягає в тому, що при концентричній диверсифікації та горизонтальній існуюча товарна номенклатура доповнюється виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації, а при конгломератній диверсифікації

асортимент доповнюється виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегія диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

При розробці стратегії диверсифікації перед ПрАТ "Обухівський молокозавод" постає важлива проблема – створення нового товару. До нових товарів відносять справжні нововведення або суттєві модифікації існуючих товарів. Модифікації становлять собою зміни в товарі і включають розробку нових моделей, стилів, кольорів, покращення товарів та появу нових торговельних марок. У процесі інновацій можуть виникати значні та незначні нововведення. До незначних нововведень можна віднести ті продукти фірми, які раніше нею не продавалися, але були присутні у збуті інших фірм. До значних нововведень можна віднести ті продукти, які не продавалися даною фірмою. При їх впровадженні зростає ризик втрати часу, за який може бути досягнута прибутковість.

Для розширення асортименту продукції ПрАТ "Обухівський молокозавод" рекомендується звернути увагу на концентричну (вертикальну) та горизонтальну диверсифікації, оскільки вони передбачають доповнення асортименту товарами, які подібні на товари організації чи дещо відмінні за технологією виробництва. Дані види стратегій, на відміну від конгломератної стратегії, дадуть можливість розширити асортимент, не змінюючи повністю технологію та не витрачаючи коштів на організацію випуску нового виду продукції.

Стратегію розвитку товару для ПрАТ "Обухівський молокозавод" пропонується втілювати через початок випуску шоколадного масла, оскільки це дасть можливість розширити асортимент продукції підприємства і надасть більше переваг серед конкурентів. Даний вид продукції дещо відрізняються

за технологією виробництва, але і є подібними до специфіки діяльності підприємства.

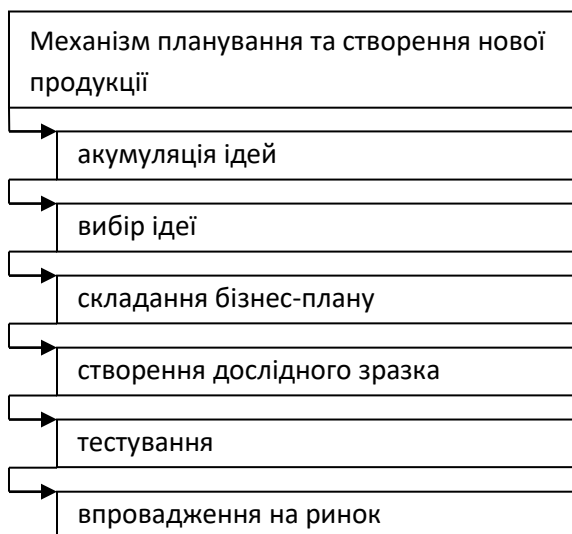
Важливим етапом при реалізації представлених стратегій є механізм планування та управління новими видами продукції.

Ефективне довгострокове планування нової продукції вимагає:

- систематичних досліджень і розробок;
- узгодження вимог до нових товарів з можливостями фірми;
- великої уваги до оцінки споживачами параметрів продукції;
- суттєвих витрат часу і коштів.

При узагальненому підході з плануванням нової продукції пов'язують сукупність процедур перевірки та відбору нових товарів від виникнення ідей до випуску товарів.

Механізм планування та створення нової продукції ПрАТ "Обухівський молокозавод" повинен складатися з ряду послідовних етапів, які представлені на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Механізм планування та створення нової продукції ПрАТ "Обухівський молокозавод"**

Розглянутий процес створення нового товару є послідовним, тобто складається з низки етапів.

Джерелом нових ідей може бути вторинна інформація при кабінетних маркетингових дослідженнях; опитування споживачів; пропозиції

торговельних агентів тощо, а також за допомогою творчих методів, таких як метод «мозкового штурму», евристичних методів, методів аналогії, синектики.

Всі ідеї нових товарів, на які є потенційний попит, проходять попередню селекцію під час аналітичного дослідження.

Відбір ідеї проводиться за великою кількістю характеристик: загальний аналіз; потенційний прибуток; конкуренція; розміри ринку; рівень інвестицій; можливість патентування; ступінь ризику; маркетингові характеристики та відповідність маркетинговим можливостям фірми; вплив на існуючу продукцію; привабливість для споживачів; потенційна тривалість життєвого циклу товару; стійкість сезонних факторів; виробничі характеристики і відповідність виробничим можливостям фірми; тривалість часу для комерційної реалізації; простота виробництва; доступність трудових ресурсів та забезпеченість матеріальними ресурсами; можливість виробництва за конкурентоспроможними цінами.

На етапах процесу розробки товару приймаються такі рішення: про конструкцію продукції (технологія виробництва), ресурсозабезпечення, вартість та час виробництва, ступінь зростання виробничих потужностей; дизайн; про упаковку (функції, витрати, використані матеріали, колір, розмір, переробка або знищення); про торговельну марку (спосіб охорони торговельної марки, вибір імені, ексклюзивності); визначення стану продукту (вибір ринкового сегмента, зіставлення нової продукції з конкуруючою), перевірка сприйняття та використання.

Якщо ринкові умови дозволяють, то виведення новинки на ринок може починатися з пробного продажу невеликої партії товару на пробному ринку. Пробний продаж супроводжують інтенсивними маркетинговими дослідженнями, які дають необхідну інформацію, як для виявлення питання про необхідність доопрацювання товару та комплексу маркетингу, так і можливості більш широкого виробництва та виходу на ринок. Складовими пробного маркетингу є: період проведення, місце проведення, тривалість

перевірки, інформація, яку необхідно отримати.

Відповідальними за реалізацію механізму планування та створення нової продукції на підприємстві може бути відділ маркетингу (збуту), планово-економічний відділ, заступник директора з виробництва.

Принципами дії механізму планування та створення нової продукції ПрАТ "Обухівський молокозавод":

- об'єктивність і адекватність відображення взаємозв'язків між виконавцями та етапами робіт реальним процесам створення та освоєння продукції на момент дослідження;

- повнота інформації – всебічне, детальне, монографічне вивчення об'єкта моделювання;

- комплексність – взаємопов'язане, системне вивчення локальних функцій, виконавців, структурних взаємозв'язків і документообігу в процесі організаційного моделювання;

- ієрархічність – дотримання послідовності виконання окремих стадій і етапів робіт у створеній моделі;

- експлікативність – наочність і максимальна простота в графічному відображенні організації процесу постановки продукції на виробництво;

- завершеність – відображення в організаційній моделі процесу досягнення кінцевої мети.

Головним при розширенні асортименту є орієнтація на споживача та задоволення його попиту.

При розширенні асортименту слід користуватись наступними принципами:

- забезпечувати відповідність асортименту потребам і попиту споживачів-покупців;

- забезпечувати широкий стійкий асортимент товарів;

- використовувати комплексний підхід до вимог ринку;

- спрямовувати діяльність підприємства на довгострокову перспективу.

Важливим напрямком в розширенні асортименту є дотримання чіткої

схеми вилучення застарілих товарів. Критерієм цього показника може бути систематичний контроль за стадіями життєвого циклу товарів.

Оновлення асортименту – це якісна і кількісна заміна набору товарів. Критерієм вибору цього напрямлення необхідно вважати необхідність задоволення нових постійно змінних вимог та підвищення конкурентоспроможності. Звичайно, оновлення асортименту пов'язане зі значним ризиком, в той же час в умовах конкурентного середовища неможливо обійтися, так як новизна товарів – один із важливих критеріїв конкурентоспроможності.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати.

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п. Тому при розробці асортиментної політики основними проблемами є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики ПрАТ "Обухівський молокозавод" , також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п.

Можна впевнено стверджувати, що роль ПрАТ "Обухівський молокозавод" на ринку змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств торгівлі. Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на

нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах. Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, підприємство зможн заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи.

Ринкова економіка спрямовує молокопереробні підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін. Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі.

Основне завдання ПрАТ "Обухівський молокозавод" на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції) відповідно підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок саме на торговельних площах визначеного підприємства. Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача.

Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати



свою позицію лідера.

Концепція управління асортиментною політикою ПрАТ "Обухівський молокозавод" передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування.

Суттєвим фактором формування асортименту ПрАТ "Обухівський молокозавод" являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною.

Формування асортименту товарів в ПрАТ "Обухівський молокозавод" дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення.

Присутність слабкої ПрАТ "Обухівський молокозавод" асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів.

Добре продумана асортиментна політика ПрАТ "Обухівський молокозавод" не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності.

За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика ПрАТ "Обухівський молокозавод" відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Таким чином, наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики ПрАТ “Обухівський молокозавод”.

Отже, розширення товарного асортименту дасть змогу ПрАТ "Обухівський молокозавод" усунути недоліки, покращити фінансовий стан та розвиватися в майбутньому.

### **3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів**

В попередньому пункті було відзначено, що для розширення асортименту продукції доцільним для ПрАТ "Обухівський молокозавод" є розроблення стратегій диверсифікації, а саме стратегії концентричної диверсифікації та стратегії горизонтальної диверсифікації. Так, розглянемо ефективність застосування стратегії концентричної диверсифікації.

В ході моніторингу ринку було запропоновано підприємству виготовляти шоколадне масло. Даний вид продукції відносяться до виробів із масла, тому можуть бути основою стратегії концентричної диверсифікації, оскільки схожі до тих товарів, що випускаються на сьогоднішній день.

Більшість виробників шоколадного масла відзначили, що минулого року попит на шоколадне масло виріс приблизно на 10–15%. Причому, за відгуками учасників ринку, в 2016 році помітно «активізувався» приватний споживач. На думку деяких виробників, частка «приватника» минулого року склала практично 50% в споживчій структурі ринку (для порівняння: у 2016 році частку приватного споживача фахівці оцінили приблизно в 30%).

Проте, не дивлячись на те, що всі виробники відзначили зростання об'єму українського ринку шоколадного масла, більш-менш точно оцінити об'єм даного ринку не узявся жоден з виробників. Як пояснили фахівці, вирахувати об'єм українського ринку шоколадного масла практично

нереально, оскільки більшість виробників орієнтовані на роботу виключно в своєму регіоні, і не мають жодного уявлення про те, яка ситуація склалася на інших регіональних ринках шоколадного масла.

Як відзначають виробники, за останній час в системі шоколадного масла не відбулося ніяких кардинальних змін. Як і в минулі роки, на ринку, переважно, використовується однорівневий ланцюжок збуту (товар поставляється безпосередньо споживачу). Більшість виробників вважають недоцільним формувати додаткові ланки в ланцюжку реалізації, що пояснюється декількома чинниками. По-перше, прямі продажі прискорюють цикл реалізації товару, а, значить, і обіг капіталовкладень, що, зважаючи на такий негативний чинник, як сезонність, підвищує рентабельність даного бізнесу. По-друге, як справедливо відмічено, прямі продажі гарантують швидке реагування виробника на зміну споживчих запитів

Ще один чинник, що визначає однорівневу схему збуту шоколадного масла, – концентрований споживчий ринок. Виробники шоколадного масла реалізують свою продукцію, як правило, в межах одного регіону. Це зводить до мінімуму не тільки витрати на транспортування продукції (так, за даними фахівців, транспортування тротуарної плитки на 100 км підвищує її вартість майже на 50%), але і необхідність формування гуртової ланки торгівлі.

Фахівці відзначають, що попит і пропозиція на столичному ринку шоколадного масла сьогодні не збалансовані, – тобто місце на ринку для нових виробників має вільні ніші.

Серед нецінових методів ведення конкурентної боротьби оператори виділили: підвищення якості власної продукції, надання повної і об'єктивної інформації про продукцію, надання супутніх послуг, ретельно розроблену рекламну стратегію фірми і т.д.

Перейдемо до бізнес-плану виробництва шоколадного масла для досліджуваного підприємства.

Сильні сторони продукції:

1. Організація може визначити той сегмент ринку, на який орієнтована продукція.

2. Продукція якісна, виготовлена з екологічно чистої сировини.

3. Організація може ефективно довести свою продукцію до споживачів, на яких вона орієнтована.

4. Продукція може конкурувати з продукцією інших виробників за якістю, надійністю, ціною, експлуатаційними та іншими товарним характеристикам.

5. Продукція має сертифікат якості.

Товар не має слабких сторін.

Підприємству необхідно зайняти дану частку ринку. Для того щоб потіснити конкурентів, необхідно знизити ціни на продукцію за рахунок зниження її собівартості без збитку якості продукції. Необхідно збільшити обсяги продажів за рахунок залучення нових клієнтів або привернути увагу клієнтів фірм-конкурентів. Необхідно посилити рекламну кампанію. За рахунок збільшення обсягів продажів і частки ринку збільшується чистий прибуток

Підприємство має всі шанси бути прибутковим і приносити постійний дохід. Такі якості продукції, як низька ціна, висока якість, використання екологічно чистої сировини, високий попит, виробничий процес здійснюється на підставі ноу-хау підприємства, на універсальному обладнанні, наявність укладених договорів на виготовлення плитки виведе підприємство на лідируючу позицію на цьому ринку і забезпечить її постійне зростання.

Проект ризикований, проте, захищеність проекту визначається 100% реалізацією продукції за договорами.

Планується довести обсяги виробництва продукції до 17160 кг.

Відповідно до вихідних даних оцінки ринку збуту впливає, що найбільш перспективними ринками збуту є обласний центр і населені пункти в радіусі 100 км, так як там високий рівень попиту і не висока задоволеність

цього попиту і досить висока частка споживачів, готових купити продукцію. Платоспроможний попит складає 111150 кг шоколадного масла на рік.

У даний час діяльність ПрАТ "Обухівський молокозавод" охоплює тільки внутрішній ринок сусідніх областей. Але важливо відзначити, що план маркетингових дій включає комплекс дій, включаючи товарну, цінову, збутову політику і стратегію, спрямованих на завоювання частки зовнішнього ринку.

Маркетингова стратегія підприємства передбачає:

1. Створення нових видів продукції.
2. Проникнення з товаром ринкової новизни на вільний сегмент ринку, і завоювання частини ринку.
3. Рекламна діяльність в різних формах.
4. Участь у виставках і ярмарках.

Відповідно до умов договорів купівлі-продажу канал розподілу товару: виробник – споживач.

Вибір методу ціноутворення заснований на заздалегідь визначеному розмірі прибутку, тому при плануванні ціни використаний метод ціноутворення –«витратний метод» (ціна = собівартість + прибуток + ПДВ).

Прибуток закладається по роках на рівні 10% від собівартості, отже роздрібна ціна продукту становить 75 грн/упаковка (300 гр).

В таблиці 3.2 представлена цінова політика підприємства стосовно виробництва шоколадного масла.

Таблиця 3.2.

### Цінова політика організації

№ з/п	Постановка питання	Характеристика та оцінка фактичного стану справ
1	На скільки ціни відображають витрати підприємства, конкурентоспроможність товару, попит на нього?	Ціна включає в себе всі витрати виробництва. Вона забезпечує конкурентоспроможність товару, попит на нього.
2	Яка ймовірність реакції покупців на підвищення (зниження) ціни?	Якщо ціни знизяться, то частина клієнтів перейде до ПрАТ “Обухівський молокозавод” від конкурентів, якщо ціна підвищиться, то нічого не зміниться.
3	Як оцінюють покупці рівень цін на товари підприємства?	Рівень цін на підприємстві нижче, ніж у конкурентів.
4	Чи використовується підприємством політика стимулювання цін?	Не використовується
5	Чи використовується підприємством політика стандартних цін?	Не використовується
6	Як діє підприємство, коли конкуренти змінили ціну?	Підприємство не змінює ціни
7	Чи відомі ціни на товари підприємства потенційним покупцям?	Так, зазначені в договорах.

Джерело: [розроблено автором]

Відповідно до укладених довгостроковими договорами з основними покупцями продукції (9 договорів) обсяг реалізації шоколадного масла на рік становить 17160 кг.

Перш ніж приступати до виготовлення шо, слід придбати приміщення, в якому буде, власне, здійснюватися виробничий процес. На сьогоднішній день, приміщень ПрАТ “Обухівський молокозавод” достатньо для здійснення додаткового виробництва, тому додаткове обладнання можна розмістити в цеху для виробництва вершкового масла.

Таблиця 3.3.

**Вартість обладнання для виробництва шоколадного масла**

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Сума, грн.
1	Додаткове обладнання: -загрузочний бункер з шнеком подачі -валець -прес -очисний фільтр		42200
2	Ваги підлогові до 150 кг, електронні	1 шт.	2500
3	Ваги побутові до 5 кг, настільні	1 шт.	800
4	Інші витрати ( невеликий ручний інструмент, засоби особистого захисту і т.д.)		4000
	Всього		49500

Джерело: [розроблено автором]

Для виробництва шоколадного масла використовуються такі матеріали, як молоко і какао. Молоко буде купуватись у фермерських господарств і у населення, а какао у місцевих дистриб'юторів за ринковою ціною.

Потужність підприємства буде становити 65 кг шоколадного масла на добу. Кількість робочих днів на місяць становить 22. Виходячи з цього, фірма в місяць в змозі виготовити 1430 кг шоколадного масла. Роздрібна ціна продукту була встановлена на рівні 75 грн. / упаковка. В таблиці 3.4. представлений розрахунок роздрібної ціни 1 упаковки шоколадного масла.

Таблиця 3.4.

**Формування ціни на 1 упаковки шоколадного масла**

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Сировина	36,32
2	Фонд оплати праці	12,58
3	Податки	3,69
4	Комунальні послуги	6,09
5	Закладений прибуток	16,32
	Ціна	75,00

Джерело: [розроблено автором]

Для того, щоб процес виробництва шоколадного масла йшов безперебійно, слід найняти співробітників. Для обслуговування обладнання і виробництва достатньо буде двох майстрів і трьох підсобних робітників.

В таблиці 3.4 представлені затрати на заробітну плату працівників.

Розглянемо фінансовий стан виробництва шоколадного масла. У цій статті бізнес-плану підрахуємо загальну суму одноразових і щомісячних витрат, а також середньомісячні доходи від виробництва і реалізації шоколадного масла (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

#### Витрати на фонд оплати праці

№ з/п	Посада	Кількість працівників	Місячний оклад	Сума
1	Майстер	2	4500	9000
2	Підсобний робітник	3	3000	9000
	Всього			18000

Джерело: [розроблено автором]

Розрахунок показника беззбитковості діяльності ПрАТ “Обухівський молочний завод” дозволяє визначити обсяг виробництва при якому підприємство не несе збитків і не отримує прибутку.

Отже, розрахуємо, скільки необхідно виробляти шоколадного масла, щоб досягти беззбиткової роботи підприємства.

Таблиця 3.6.

#### Розрахунок прибутку від виробництва і реалізації шоколадного масла ПрАТ “Обухівський молокозавод”

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Одноразові витрати на купівлю виробничих потужностей	49500,00
2	Щомісячні витрати, в т. ч:	73943,90
	матеріали для виробництва	43943,90
	фонд оплати праці	18000,00
	орендна плата	8000,00
	податки	1000
	комунальні послуги (оплата за тепло, воду, електрику, вивіз сміття)	2000
	амортизація	1000
3	Річні витрати на виробництво продукції	887326,8
3.	Щомісячна виручка від реалізації продукції (1430 × 75 грн. / упаковка)	107250
4.	Виручка від реалізації за рік	1287000
4.	Місячний прибуток	33306,1
5.	Прибуток за рік	399673,2

Джерело: [розроблено автором]



Рівень беззбитковості в кількісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу

:

$$T_{\phi} = B_n / (Ц - B_{зм}), \quad (3.1)$$

де  $T_{\phi}$  точка беззбитковості, м<sup>2</sup>;

$B_n$  постійні витрати, грн.;

$B_{зм}$  змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

$Ц$  ціна на одиницю продукції, грн.

Отже,  $T_{\phi} = 360000 / (75 - 30,73) = 8132$  кг

Інакше кажучи, щоб працювати без збитку, потрібно випускати не менше 8131,92 кг шоколадного масла на рік.

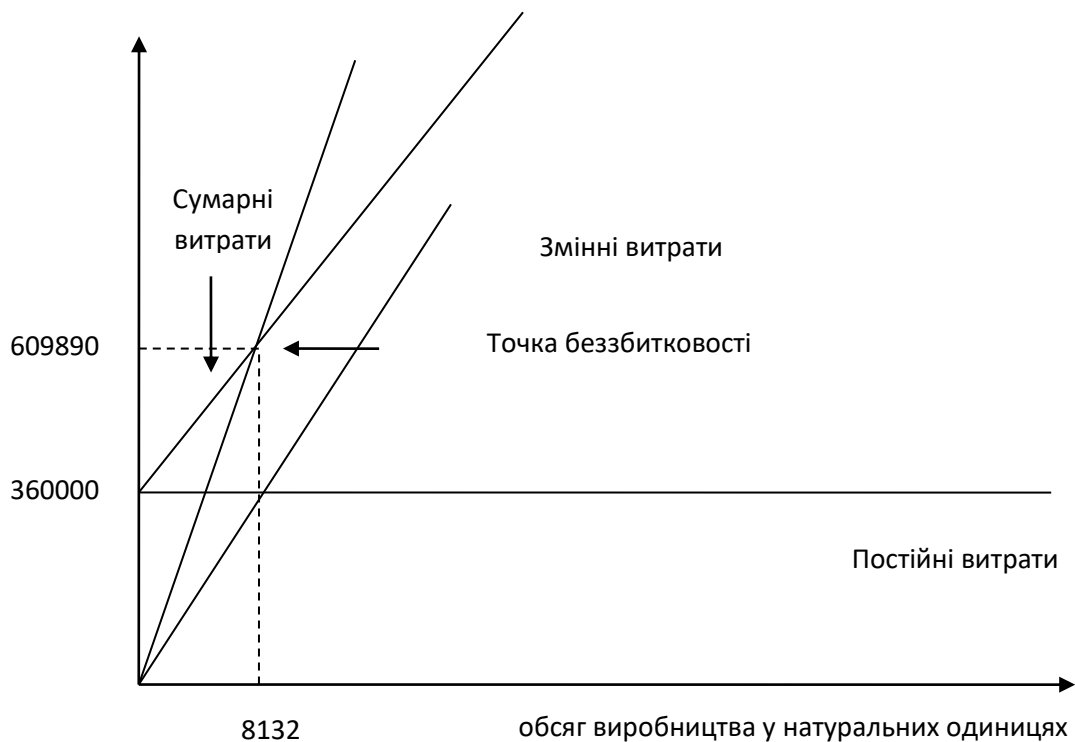
Рівень беззбитковості в вартісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу :

$$T_{\phi} = B_n / (1 - B_{зм} / Ц) \quad (3.2)$$

Таким чином,  $T_{\phi} = 360000 / (1 - 30,73 / 75) = 360000 / 0,59027 = 609890$  грн.

Отже, при ціні 75 грн. за упаковку точка беззбитковості дорівнює 609890,39 грн.

Розрахунок точки беззбитковості графічним методом наведений на рисунку 3.6.



**Рис. 3.6. Графічний метод розрахунку точки беззбитковості**

Джерело: [побудовано на основі розрахунків]

Зробивши відповідні розрахунки бачимо, що підприємству для реалізації даного проекту необхідно 123444 тис. грн. на придбання техніки і організації виробництва шоколадного масла на 1 місяць. Після цього терміну, підприємство зможе самостійно організовувати дане виробництво.

Джерелами отримання коштів мають бути власні кошти підприємства. Так, підприємство мало проблеми у базовому році, але його діяльність покращилась, тому, пропонується залучити власні кошти, які є на балансі підприємства (нерозподілений прибуток) .

Розглянемо ефективність реалізації даного проекту. Дані щодо проекту наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

**Вихідні дані для розрахунку проекту з виробництва шоколадного масла**

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн.	123444
Період, років	3
Прийнята дисконтна ставка, %	20
прибуток за роками, грн.:	
1-й рік	399673,2
2-й рік	399673,2
3-й рік	399673,2
Річна сума амортизації	1200

Джерело: [розроблено автором]

Ставка дисконтування буде прийнята за 20%.

Отже, як показують наведені розрахунки, виробництво нового виду продукції – шоколадного масла, є економічно ефективним, про що свідчить отримання прибутку від його реалізації в сумі 399673,2 грн. на місяць.

В табл. 3.8 представимо основні економічні показники після впровадження даних заходів.

Таблиця 3.8.

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський  
молокозавод» після впровадження змін**

Фінансові результати	2018 рік	Після виробництва шоколадного масла
Чистий дохід, тис. грн.	85974	87261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	76745	77632
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9229	9629
Чистий прибуток, тис. грн.	1878	2278
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	148	153
Середньорічна вартість основних засобів	10715,5	10765
Середньорічна вартість оборотних активів	26954,5	27359
Фондовіддача	8,02	8,11
Фондомісткість	0,12	0,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,19	3,19
Продуктивність праці, тис. грн./особу	580,91	570,33
Рентабельність господарської діяльності, %	2,21	2,30

Здійснивши оцінку основних економічних показників діяльності підприємства після введення у виробництво нового продукту, певні показники дещо зменшаться, але, на фоні збільшення чистого прибутку та рентабельності дані зміни позитивно вплинуть на економічний результат підприємства.

Для того, щоб визначити на скільки дані заходи вплинуть на конкурентоспроможність підприємства загалом, розрахуємо ККО після впровадження представлених заходів.

В таблиці 3.9 представлені показники конкурентоспроможності після представлених заходів.

Таблиця 3.9.

#### Критерії та показники конкурентоспроможності після впровадження змін

Критерії та показники конкурентоспроможності	Після виробництва шоколадного масла
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,90
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	8,11
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	14,19
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	570,33
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	1,02
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	14,12
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	1,05
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	3,19
3.1. Рентабельність продаж (РП)	0,56
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,03
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	0,80
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,71

складено на основі прогнозних даних

Якість продукції оцінюється комплексним методом згідно експертних досліджень і для ПрАТ “Обухівський молочний завод” протягом останніх років становить 1,15 ( $KT = 1,15$ ).

Розрахуємо ККО після впровадження заходів (табл. 3.9)

Таблиця 3.10.

**Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський  
молокозавод» в за 2016–2018 рр.**

Конкурентоспроможність за показниками	Після шоколадного масла
Ефективності виробничої діяльності (ЕО)	65,14
Фінансового положення (ФП)	4,08
Збуту продукції (ЕЗ)	0,46
Якості продукції (КТ)	1,15
ККО	13,91

Проведені розрахунки показали, що після впровадження представлених заходів, конкурентоспроможність ПрАТ "Обухівський молочний завод" підвищиться. Представлені заходи є доцільними до впровадження у діяльність підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дало змогу запропонувати розширення асортименту підприємства для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Спираючись на це, основними стратегічними альтернативами повинні стати: збільшення обсягів виробництва продукції; купівля обладнання; запровадження маркетингової стратегії; покращення товарної політики; покращення кадрової політики (створення нових робочих місць).

Також, було встановлено, що найбільш прийнятною стратегією для ПрАТ "Обухівський молокозавод" може стати стратегія концентричної та горизонтальної диверсифікації.

Для вертикальної пропонується виробництво такого товару як шоколадне масло.

При розробці стратегії диверсифікації ПрАТ "Обухівський молокозавод" постає важлива проблема – створення нового товару. Етапами планування та створення нової продукції є: акумуляція ідей, вибір ідеї, складання бізнес-плану, створення досліджуваного зразка, тестування, впровадження на ринок.

В ході економічної оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів було визначено, що даний напрямок є ефективними для підприємства і принесуть додаткові прибутки, збільшення попиту на продукцію, створення робочих місць.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконаної магістерської дисертації можна зробити теоретичні та практичні висновки та пропозиції. В ході аналізу теоретичних основ було визначено, що таке “управління конкурентоспроможністю”.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу, покращення реклами.

Частка ПрАТ «Обухівський молокозавод» на ринку виробництва молочної продукції є не досить великою (7% у 2016 р., 8% у 2017 р., 9% у 2018 р.).

Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, згідно якої управління підприємством здійснюють загальні збори підприємства, які є вищим органом; Директор підприємства; Наглядова Рада; Ревізійна комісія, що є контролюючим органом підприємства. Директору підприємства підпорядковується заступник директора з виробництва та заступник директора з адміністративних питань.

Для оцінки потенціалу підприємства був проведена його фінансово-економічна оцінка, яка показала, що стан підприємства суттєво покращився, про що свідчить збільшення обсягів господарювання, показників ділової активності, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та отримання чистого прибутку протягом останніх двох років. Так, прибуток підприємства протягом останніх років збільшився на 2926 тис. грн. Всі інші показники ефективності суттєво поліпшилися, оскільки підприємство вийшло зі збиткового стану.

Питання, що стосуються розвитку, не можуть вирішуватися однією людиною, тому що відповідальність за прийняття таких управлінських рішень дуже висока і будь-яка помилка може привести до серйозних фінансових і виробничих втрат. Тому рішення щодо розвитку ПрАТ «Обухівський

молокозавод» розглядаються директором і його заступниками, які й складають суб'єкт управління розвитком.

Система управління розвитком ПрАТ «Обухівський молокозавод» є злагодженою, але, існують певні недоліки, що спричинені тим, що управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень. Також, на підприємстві на сьогоднішній день недостатньо уваги приділяється ефективності розвитку та його тенденціям при різних кризових ситуаціях. Так, при відсутності коштів, підприємство мало уваги приділяє заходам, які повинні вивести підприємство із збиткового стану.

Оцінка потенціалу підприємства дала змогу визначити, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має певний перелік слабких сторін та загроз. Підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Підприємство реалізує досить об'ємний асортимент виробленої продукції. В кожній асортиментній групі налічується багато позицій продукції. В 2018 році в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займала виручка від цільномолочної продукції (50,27%).

В процесі аналізу майна ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2016–2018 роки, було визначено, що найбільшу частку в його складі займають оборотні активи, які у 2018 році становили 26265 тис. грн. (51,78%), що є менше на 1379 тис. грн. відносно рівня 2016 року. В структурі майна підприємства найбільшу частку займають основні засоби та виробничі запаси, що спричинено виробничою спеціалізацією підприємства. Найбільшим джерелом формування майна підприємства є власний капітал (93,11% у 2016 році).

Протягом 2016–2018 рр. було визначено, що кількість працівників всіх груп зменшилась зі 173 працівників до 148 працівників, що свідчить про погіршення використання кадрового потенціалу.



Розрахунок ККО показав, що підприємство протягом досліджуваного періоду покращило свою конкурентоспроможність, про що свідчить збільшення показника конкурентоспроможності на 3,71 пункти протягом останніх років.

Для покращення існуючої ситуації і підвищення конкурентоспроможності на підприємстві та для його подальшого розвитку був запропонований ряд заходів, серед яких вагоме місце посідає покращення асортиментної політики, яка є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Отже, ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинний шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно пов'язані з тими, що вже виробляються.

Зважаючи на виявлені проблеми, основними стратегічними альтернативами повинні стати:

1. Збільшення обсягів виробництва продукції.
2. Купівля нового обладнання.
3. Розширення асортиментної політики.
4. Покращення кадрової політики (створення нових робочих місць).

Для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах, необхідно здійснити нарощування асортименту, яке означає включення в нього тих товарів, які раніше даним підприємством не пропонувалися.

Етапами планування та створення нової продукції є: акумуляція ідей, вибір ідеї, складання бізнес-плану, створення досліджуваного зразка, тестування, впровадження на ринок.

На прикладі виробництва шоколадного масла було визначено, що дані заходи є ефективними для підприємства, адже мають позитивний економічний ефект. Виробництво представленого продукту є ефективним та дозволить

збільшити прибутки підприємства, розширити асортимент та залучити додаткових клієнтів.

Здійснивши оцінку основних економічних показників діяльності підприємства після введення у виробництво нового продукту, можна спостерігати збільшення чистого прибутку та рентабельності дані зміни позитивно вплинуть на економічний результат підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Феміна, 1996, 64 с.
2. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №14. – 168 с.
3. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №24. – 273 с.
4. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 № XII  
/ [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Зведені звітності про фінансові результати ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2014 р., 2015 р., 2016 р.
6. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства /  
В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. - № 1. – С. 69-77.
7. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев / – М.: Прогресс, 1997.–248с.
8. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2014. – 779 с.
9. Андрійчук В. Г. Оцінка макро- та мікро параметрів економіки в контексті продовольчої безпеки України / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2001. - № 5. – С. 61-65.
10. Аптекар С. Розвиток конкуренції в Україні /  
С. Аптекар, О. Жалюйда // Економіка України. – 2009. - № 7. – С. 13-21.
11. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2013. – Вип.. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7.

12. Арестенко Т.В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств АПК та їх маркетингова складова / Т.В. Арестенко, В.В. Арестенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. В.А. Рульєва. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2010. - № 2 (10). – С.8-15.
13. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
14. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту підприємства /Л. В. Балабанова, В. В. Лисевич // Торгівля і ринок України. Темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. - Вип. 15. - т.П. - С. 15.
15. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія [Текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
16. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов./ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн / – М.: ОАО Изд. «Экономика», 1999. – 703 с.
17. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор його діяльності / В.І. Блонська, П.Ю. Янусь // Науковий вісник. – 2008. – С. 173-177.
18. Ботвіна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.О. Ботвіна; Нац. аграр. ун-т, Півден. філіал "Крим. агротехнол. ун-т". – Сімф., 2008.
19. Бурковська А.В. Розвиток інтеграційних процесів як важлива умова формування ефективного ринку аграрної продукції / А. В. Бурковська // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 106–109.
20. Говорушко Т.А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т.А. Говорушко, В.П. Дуда // Вісник Одеського

національного університету. – 2014. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102-106.

21. Гончаров В.М. Удосконалення методів конкурентної оцінки учасників ринку з використанням кількісного і якісного підходів / В.М. Гончаров, Ю.В. Калюк // Економіка і менеджмент: Матеріали І Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2010. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 268с. – С. 20-22.

22. Гончаров В.М. Формування конкурентоспроможності аграрного виробництва України: уроки сучасного розвитку Франції / В.М. Гончаров, Ю.В. Калюк // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. - Вип. 251: В 6 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009 р. – с. 1434-1442.

23. Господарський кодекс України: за станом від 16 січня 2003 року № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №18-22. – 144с.

24. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Т.В. Гринько. – Кривий Ріг: Видавничий дім. – 2005. – 324 с.

25. Гудзинський О.Д. Управління формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико- методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Губенко // Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

26. Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Дідоренко // Інноваційна економіка. – 2013 (34). - №8. – С. 204-208.

27. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.М. Дмитренко; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д., 2008. – 20 с.

28. Довганчин Г. В. Роль державного регулювання економічних відносин в агропромисловому виробництві / Г.В. Довганчин // Економіка АПК. - 2000. - № 5 -С.7.

29. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Издательство стандартов, 1991. – 128 с.
30. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
31. Економіка підприємств: Підручник / за ред. С.Ф. Покропивного.- Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К.:КНЕУ, 2001. – 528 с
32. Електронний словник термінів і скорочень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.site-nnov.ru/pub/slovar.html](http://www.site-nnov.ru/pub/slovar.html).
33. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л. А. Євчук; Миколаїв. держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2010. – 36с.
34. Ємельянова І.Ф. Класифікація факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств / І.Ф. Ємельянова // Схід. – 2010.- №2.- С. 20-23.
35. Жуковський М.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки / М.О. Жуковський // Актуал. пробл. економіки. – 2007. – N 9. – С. 81-87.
36. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/2210-14>.
37. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
38. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л.О. Зайцева // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред.кол.: С.І. Шкарабан та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 14. – № 3. – С. 12-17.

39. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств: монографія / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К., 2009. – 310 с.
40. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка формування та розвиток / Ю.Б. Іванюта, П.А. Орлов, О.Ю. Іванов // НАН Україна, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Хю: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
41. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В.Ф. Іванюта // Агро інком. – 2008. - № 1-2. – С. 97-101.
42. Ильина В.Н. Конкуренция [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm>
43. Калюк Ю.В. Виробничо-збутові аспекти формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Ю.В. Калюк // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип.. 247: В 6 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009 р. – С. 1423-1431.
44. Калюк Ю.В. Сучасний підхід до визначення сутності поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств / Ю.В. Калюк // Науковий журнал ДонДУУ «Менеджер» / Донецьк, 2009. - №1 (47) – С. 140-145.
45. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канівський // Економіка АПК. 2009. - № 3. – С. 141-144.
46. Карпенко М.О. Конкурентоспроможності експорт молочної продукції в Україні / М.О. Карпенко // Економіка АПК. – 2006. - № 11. – С. 98-102.
47. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О.І. Ковтун. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 276 с.
48. Кондратюк О.І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення / О.І. Кондратюк // Актуал. пробл. економіки. – 2012.

– N 1. – С. 56-63.

49. Конкурентноспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія / О.В. Ульяновченко, Л.А. Євчук, І.В. Гуторова. – Х., 2012. – 340 с.

50. Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 11 - 12 листоп. 2010 р., Харків / Харк. нац. екон. ун-т МОН України, НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України, Харк. обл. держ. адмін., Урал. федер. ун-т (УрФУ), Ін-т економіки УрВ РАН. – Х.: Інжек, 2010. – 209 с.

51. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.

52. Кривенко М.П. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства / М.П. Кривенко // Науково-технічна інформація. – 2007. – № 3. – С. 26-30.

53. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – 4-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2008.

54. Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентноспроможність в агропромисловому виробництві // Г.М. Кулешова / Економіка АПК. – 2008. - № 3. – С. 126-132.

55. Куць Т. В. Основні напрями забезпечення конкурентноспроможної продукції / Т.В. Куць // Економіка АПК. - 1998. - № 4. - С. 64 - 66.

56. Малік М.Й. Конкурентноспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.

57. Мартиненко В.П. Методи оцінки конкурентноспроможності суб'єктів господарювання / В.П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - № 10(89). – С. 42-45.

58. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х.З. Махмудов // Наукові праці ПДАА.



Економічні науки. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>

59. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер.с англ.] / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедуори. – М.: Дело, 1992. – 702с.

60. Мочерний С.В. Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Сві: 2005. – 616 с.

61. Муржи Г.Г. Маркетинг у підвищенні конкурентоспроможності виробництва рису / Г.Г. Муржи // Економіка АПК. – 2001. - № 7. – С. 106- 108.

62. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

63. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод»

64. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлов. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2012. – 276 с.

65. Портер Майкл Конкуренция.: Пер. с англ. / Майкл Портер /— М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 608 с.: ил.

66. Прокопец Л.В. Роль инвестиционно-инновационного развития в обеспечении конкурентоспособности сельского хозяйства / Л.В. Прокопец // Новая экономика. 2015. - № 1. (63). – С. 94-99.

67. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.В. Прокопець // Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ «Буковинський університет») – Чернівці: Книги – XXI, 2012. – С. 384-394.

68. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д.О. Рибницький, Т.А. Городня, К.А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. - С. 227-230. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_9/227\\_Rybnycki\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf).

69. Саблук П. Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. 2004. – № 12. – С. 3-15.
70. Саблук П. Т. Розвитку АПК – стабільність / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2005. – №4. – С. 11–16.
71. Савчук С.И. Факторы конкурентоспособности как экономическая категория. Микроэкономический подход / С.И. Савчук // Економіка: проблеми теорії і практики. 2004. – Вип.. 189, Т. 1. – С. 177-188.
72. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – С. 423.
73. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.В. Смолін. – К.: Київ. нац.. торг.-екон. ун-т, 2008. – 204 с.
74. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
75. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: [пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
76. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов / - М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
77. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – N 3. – С. 84-88.
78. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П. Т. Саблука. - К.: ІАЕ, 2000. -558 с.
79. Хайек Ф. Индивидуализм. Глава V. Смысл конкуренции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gumer.info/bogoslov\\_Buks/Philos/hayek/02.php](http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/hayek/02.php)

80. Череве Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Череве // Економіка АПК. 2009. - № 6. – С. 114-121.

81. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: [монографія.] / С.О. Шевельова. – Тернопіль: Збруч, 2001. – С.21.

82. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства / О.М. Шпичак // Економіка АПК. – 2010. - № 11. – С. 51-59.

83. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. перевод В.С. Автономова и т.д. / Й.А. Шумпетер / М.: Прогресс, 1982.

84. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва / І. Яців // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. – 2008. - №15. – С 58-67.

85. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2014. – 427 с.

86. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с.